

# Estrategias de inversión y herramientas financieras para el desarrollo local

Editado por Greg Clark y Debra Mountford

LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT LEED LOCAL ECONOMIC AND EMPLOYMENT DEVELOPMENT





# **Estrategias de inversión y herramientas financieras para el desarrollo local**

**Editado por Greg Clark y Debra Mountford**





## **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS**

La OCDE es un foro único en donde los gobiernos de 30 democracias trabajan en conjunto para tratar los desafíos económicos, sociales y ambientales de la globalización. La OCDE se encuentra a la vanguardia de los esfuerzos para comprender y ayudar a los gobiernos a responder a los nuevos desarrollos y preocupaciones tales como gobierno corporativo, la economía de la información y los desafíos del envejecimiento de la población. La organización provee un marco en el cual los gobiernos pueden comparar experimentos de política, buscar soluciones a problemas comunes, identificar “buenas prácticas” y trabajar para coordinar políticas domésticas e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, la República Checa, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Holanda, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión de las Comunidades Europeas participa en el trabajo de la OCDE.

**Publicado originalmente por la OCDE en inglés bajo el título:  
Investment Strategies and Financial Tools for Local Development  
© 2007 Organisation for Economic Co-operation and Development  
(OECD), París  
Todos los derechos reservados.**

**© 2008 Corporación Andina de Fomento (CAF) para esta versión en español  
Publicado por acuerdo con la OCDE, París.  
La calidad de la traducción al español y su coherencia con el texto original  
es responsabilidad de la Corporación Andina de Fomento (CAF).**



## *Palabras preliminares*

El desarrollo local próspero requiere alcanzar un equilibrio con altas inversiones y altos retornos, como se observa en los negocios más prósperos. El próspero en la economía global, abierta y guiada por el conocimiento, requiere que las regiones logren diferenciarse y que sean atractivas y productivas. De la misma forma en que las empresas deben innovar e invertir para tener éxito, las localidades deben ajustarse, reinventarse y diferenciarse. Deben cambiar los viejos patrones de uso de la tierra y los recursos y conectar sus ventajas con oportunidades en nuevas formas y en nuevos espacios. Deben modernizar su infraestructura y acumular capital humano. Esto puede tener efectos positivos sobre la capacidad empresarial, la innovación, las habilidades y otros factores que impactan en el crecimiento. Pero esto implica costos de ajuste en la forma de reacondicionar a la localidad para las nuevas funciones económicas y los flujos que debe facilitar. Puede llevar de 30 a 50 años de reinversión para que una localidad o región se reconvierta completamente del modo industrial al modo de conocimiento.

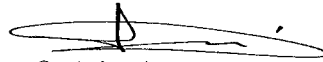
La reconversión requiere inversiones, y produce resultados. Pero muchas localidades no poseen excedentes en efectivo, o el poder financiero, o el apalancamiento necesario para realizar estas inversiones, y apropiarse del valor que producen. Muchas se encuentran bajo marcos regulatorios que no les otorgan el control sobre sus propias inversiones. Se estancan en situaciones de baja inversión – bajo retorno. Periódicamente, aparece alguna oportunidad para hacer nuevas inversiones y compartir los costos y riesgos con otras instituciones públicas y privadas. Estas oportunidades no aparecen con frecuencia y deben ser aprovechadas en el momento correcto. Ser sede de un evento global, ganar un gran proyecto de inversión o atraer más habitantes puede ser la causa que de lugar a mayores recursos financieros. No sorprende que muchas localidades realicen esfuerzos considerables para generar esta clase de cambios.

La necesidad para desarrollar un pensamiento sistemático sobre el desarrollo local aparece consistentemente en nuestro trabajo. En parte, esto refleja la creciente sofisticación de los profesionales en el área de desarrollo económico local (como se muestra en nuestra revisión de casos de estudio) y en parte refleja la necesidad de trazar un curso de acción a través de múltiples opciones de financiamiento. La inversión es, en sí misma, una impulsora del crecimiento a nivel local, y cada vez más los profesionales buscan atraer inversiones que fomenten a las empresas y las innovaciones, el capital humano y las habilidades, el comercio y el empleo.

Comenzando con esta publicación, el Programa OCDE LEED desarrollará un marco de intercambio más profundo entre los Estados Miembros y los socios de LEED

sobre temas de financiamiento para el desarrollo local y sobre Estrategias y Herramientas de Inversión Local. Este marco incluirá casos de estudio adicionales, evaluaciones transversales, revisiones y seminarios. Equipado con las herramientas y enfoques adecuados, el desarrollo local puede emerger como un importante campo para nuevas inversiones que generen tasas de retorno internas y externas que ni el sector público ni el sector privado pueden ignorar.

Como el Programa OCDE LEED celebra sus 25 años, enfocarse en herramientas para el desarrollo local parece ser apropiado. En el corazón de esto se encuentra el tema del financiamiento y la inversión, un tema abordado por nuestro Programa a lo largo de toda su vida. Me gustaría agradecer a Greg Clark, Presidente del Foro OCDE LEED sobre Agencias para el Desarrollo y Estrategias de Inversión y autor de este libro y a Stuart Patrick, Director de la Scottish Enterprise Glasgow por financiar el trabajo y su continuo apoyo al Programa LEED.



Sergio Arzeni  
Director, OECD Centre for Entrepreneurship  
Head, OECD LEED Programme

Sergio Arzeni  
Director, OECD Centre for Entrepreneurship  
Head, OECD LEED Programme



## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo dentro del Programa LEED es dirigido por Debra Mountford, Analista de Política y Manager del Foro OCDE LEED sobre Agencias para el Desarrollo y Estrategias de Inversión. Greg Clark, autor del reporte es un consultor para ciudades y regiones, vocero y facilitador, con 20 años de experiencia, principalmente en roles de liderazgo en agencias locales en Londres, Reino Unido y en el campo de consultoría con muchas ciudades y regiones, organizaciones gubernamentales e inter-gubernamentales internacionalmente. Actualmente tiene una variedad de roles principales incluyendo Consultor Líder en Desarrollo Económico Local y Regional en el Departamento de Comunidades y Gobiernos Locales, en el Reino Unido y Consultor para la OCDE, el British Council y el Urban Land Institute on City and Regional Development. Es chairman del Foro OCDE LEED sobre Agencias para el Desarrollo y Estrategias de Inversión.

Damian Garnys fue responsable de la producción de esta publicación y Kay Olbison de la revisión del texto.

Emily Pinder y Laura Gledhill asistieron en la investigación a Greg Clark.



## Índice

<b>Palabras preliminares.....</b>	<b>5</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>7</b>
<b>Prefacio .....</b>	<b>13</b>
<b>I. Descripción general: ¿Por qué finanzas para el desarrollo local? .....</b>	<b>15</b>
<b>II. ¿Cuáles son las herramientas financieras y las innovaciones en el desarrollo local? .....</b>	<b>35</b>
1 Descripción general .....	35
2 Gobiernos locales.....	37
3 Iniciativas nacionales.....	77
4 Agencias de desarrollo, bancos de desarrollo y fondos regionales.....	107
5 Instituciones financieras internacionales .....	123
6 Fundaciones y ONG .....	153
7 Bancos comerciales e inversionistas.....	173
<b>III. ¿Qué principios deber regir la financiación del desarrollo local en el futuro? .....</b>	<b>195</b>
<b>IV. ¿Cuáles son los elementos clave de una estrategia de inversión para el desarrollo local? .....</b>	<b>203</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>215</b>
<b>Anexo A. Clave para los casos de estudio .....</b>	<b>221</b>

**Tablas**

Tabla I.1.	Ratings crediticios de Standard & Poor's .....	17
Tabla I.2.	Estadísticas financieras para Standard & Poor's .....	18
Tabla I.3.	Ciudades en EE.UU. - desde donde proviene el dinero .....	23
Tabla I.4.	La diversificación de la composición del ingreso municipal en los EE.UU. ....	26
Tabla I.5.	La naturaleza del presupuesto de ingresos municipales en Europa ...	27
Tabla 2.1.	Servicios suplementarios/mejoras emprendidas por AMN en Nueva York .....	64
Tabla 2.2.	Evaluación de tasas por tipos de propiedad .....	64
Tabla 2.3.	Ratings de tarjetas de puntuación para algunas AMN .....	66
Tabla 2.4.	Tasa de desocupación de propiedades comerciales .....	66
Tabla 2.5.	La estructura del impuesto a la gasolina en Vancouver, 2006 .....	68
Tabla 3.1.	Balances regionales de actividades financiadas por GMF .....	88
Tabla 3.2.	Actividades del Green Municipal Fund .....	89
Tabla 5.1.	Regiones del Banco Mundial y nuevos compromisos para el año fiscal 2005 .....	124
Tabla 5.2.	Préstamos urbanos del BID por sector 1961–2002 .....	131
Tabla 5.3.	Operaciones del BDA, 2004-05 .....	134
Tabla 5.4.	Desarrollo regional en la Unión Europea .....	141
Tabla 6.1.	Oficinas de la Fundación Ford en el mundo .....	154
Tabla 6.2.	Programas aprobados en 2005 .....	155
Tabla 6.3.	Programas de la Fundación Ford, EE.UU y resto del mundo .....	156
Tabla 7.1.	Subvenciones por programas, 2005 .....	182
Tabla III.1.	10 principios con 50 innovaciones diferentes .....	199

**Figuras**

Figura 2.1.	Mecanismos principales para financiar la “captura de valor” .....	53
-------------	---	----

**Gráficos**

Gráfico I.1.	Estructura de ingresos de los gobiernos municipales .....	26
Gráfico 2.1.	Tiempo de viaje en la zona restringida durante las horas en las que se cobra el cargo .....	74
Gráfico 3.1.	Pagos PILT por provincia .....	83
Gráfico 3.2.	Los ingresos PILOT como porcentaje del presupuesto municipal .....	83
Gráfico 5.1.	Principales prestatarios, 2005 .....	134
Gráfico 5.2.	Desarrollo regional en la Unión Europea .....	141

---

Gráfico 6.1.	Valores promedio de los portafolios de inversión .....	154
Gráfico 6.2.	Activos totales de la Fundación Ford .....	170
Gráfico 7.1.	Subsidios por programas, 2005.....	183
Gráfico 7.2.	Diversificación del portafolio CURE.....	185
Gráfico 7.3.	Criterios satisfechos, como porcentaje de todas las compañías de la California Initiative.....	188



## PREFACIO

Durante la última década, Glasgow ha desarrollado su relación con la OCDE a través del Programa LEED. Ha sido un período de crecimiento saludable para la ciudad y las preguntas que los líderes y formadores de políticas locales se formulan están en constante evolución. Mientras escribo este prefacio Glasgow ha estado celebrando el 40 aniversario del lanzamiento del *Queen Elizabeth 2*, el QE2 de la línea *Cunard*. Nada hace a Glasgow más orgullosa que la calidad de trabajo en la ingeniería de navíos. Miles han llenado las costas para darle la bienvenida al QE2 de regreso al puerto. En 1967 el mundo para Glasgow estaba a punto de cambiar para siempre. La ciudad estaba por enfrentar cerca de treinta años de declive sostenido, sobrellevando el desafío de reemplazar las marchitas ventajas en exportaciones basadas en manufacturas. Los métodos para financiar las inversiones en infraestructura, habilidades y tecnología eran relativamente estrechos y en su mayoría involucraban subsidios directos de una forma u otra. El dinero siempre era escaso.

Hoy, mientras el QE2 regresa a Clyde, la suerte no podría ser más diferente. Luego de diez años de renacimiento, la ciudad está viva con nuevas oportunidades en servicios financieros, turismo, ciencias sociales, industrias creativas e ingeniería de avanzada. A medida que la fortuna cambiaba, también lo hacía el valor de sus activos, ya sea en el valor de la tierra, las habilidades o la innovación. Tenemos un campo significativamente más grande de explorar las posibilidades de presentar estos activos al mercado de fomentar inversiones conjuntas entre los sectores público y privado. Estos activos nos dan cierto margen de maniobra. Estamos reevaluando la forma de nuestras viviendas, nuestro transporte, nuestras universidades y colegios, nuestras escuelas y el planeamiento del uso de la tierra. Estamos en camino de transformar los muelles de la ciudad hacia el Clyde y tenemos grandes aspiraciones para la regeneración del *East End* de la ciudad donde se encuentra gran parte de nuestra herencia de ingeniería. Y en cada caso los roles de los sectores público y privado con respecto del financiamiento de la inversión han sido cruciales. Por lo tanto, esta ha sido una oportunidad perfecta para relacionarse con el Programa LEED .

Le pedimos al equipo LEED que desafiara nuestros razonamientos mientras diseñamos una estrategia para el crecimiento de Glasgow durante los próximos diez años. Este libro es un producto de ese desafío. Es el resultado de discusiones que tuvimos sobre la necesidad de una estrategia de financiamiento explícita para complementar los planes de inversión que habríamos diseñado tradicionalmente en nuestros brillantes documentos de visión e intenciones. Al lado de la larga lista de deseos de demanda de

inversiones nos desafiaríamos a nosotros mismos a pensar de forma creativa sobre los métodos y habilidades que necesitaríamos para hacer nuestras propuestas atractivas para los financistas.

Por supuesto que el libro deja en claro qué tan importantes son los marcos económicos, fiscales y de gobierno para distinguir lo que puede ser alcanzado a nivel de una ciudad en cualquier país. Cada país, cada ciudad, cada comunidad tendrá que generar sus propias respuestas. Tendrá sus propios activos y sus propias libertades y restricciones. Pero los principios establecidos serán probablemente relevantes para cualquiera que se encuentre tratando de generar una estrategia de desarrollo ambiciosa.

Se que los líderes de Glasgow encuentran un valor enorme en el trabajo del Programa OCDE LEED y se que nada es más importante que establecer de dónde vendrá el dinero para financiar el desarrollo. Ciertamente tratamos de extraer de los principios delineados en las próximas páginas tanto como podemos. Nuestro agradecimiento entonces para el equipo LEED, especialmente para Sergio Arzeni y Debra Mountford, y para el constante apoyo que la OCDE ofrece a la ciudad de Glasgow.



Stuart Patrick  
Director, Scottish Enterprise, Glasgow



## I. Descripción general: ¿Por qué finanzas para el desarrollo local?

### I.1. Una inversión creciente en el desarrollo local para lograr objetivos más amplios

La financiación del desarrollo local no es simplemente una cuestión de hallar los fondos públicos necesarios para invertir en la base productiva local o en oportunidades de desarrollo económico más amplias. La forma en la que el desarrollo local es financiado tiene un rol clave en la definición de cuáles pueden ser los objetivos de este desarrollo que involucra diferentes formas de financiamiento. Una medida del éxito del desarrollo económico local será cuánta financiación e inversión externa se logra atraer, y el grado en que los mercados locales se vuelven sostenibles sin el continuo aporte de inversión pública.

Financiar el desarrollo local requiere tanto inversión pública como privada, incluyendo la financiación filantrópica y la mezcla de estas varía ampliamente entre los Países Miembro de la OCDE. El desarrollo local ha cambiado en años recientes y se ha instalado gradualmente en las corrientes principales del pensamiento sobre como las naciones, regiones, provincias y estados pueden volverse más productivos, crear más riqueza y empleo, fomentar firmas nuevas y pujantes, acumular capital humano y mejorar los ingresos a nivel local. Existen múltiples razones por las que el desarrollo local se ha hecho más importante:

- Esfuerzos sostenidos e importantes por parte de los gobiernos nacionales y organizaciones intergubernamentales entre ellas políticas nacionales en Francia, Italia, España, Canadá, México, Japón, Alemania, EE.UU. y el Reino Unido; los programas de desarrollo regional de la Unión Europea; el trabajo de instituciones financieras internacionales entre ellas el BIE, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo han servido para incrementar la confianza en la idea de una dimensión de desarrollo local para economías nacionales exitosas y balanceadas.
- Al mismo tiempo, los analistas económicos se han dado cuenta de que el impacto de largo plazo de fuerzas como la globalización, el aumento de la población humana, su movilidad y envejecimiento, el desarrollo tecnológico y el desafío del cambio climático han incrementado el potencial de las economías locales para agregar valor al éxito nacional. Las mismas fuerzas que permiten

crecer a las economías nacionales, tales como una ágil regulación, comercio, productividad, innovación, habilidades, conectividad (por ejemplo) son ahora reconocidas como fuerzas clave en el desempeño de las economías locales. Más aún, se reconoce que las políticas de desarrollo local y regional requieren de una mejor coordinación entre estas fuerzas, para beneficiarse de liderazgos efectivos y planeamiento estratégico, los cuales pueden ayudar a que se ajusten de forma efectiva y funcionen mucho mejor en el contexto económico del siglo XXI, que es mucho más abierto e internacionalizado.

- De la misma forma, análisis en países de la OCDE han resaltado que las disparidades económicas intra-regionales e inter-locales son muy amplias y hasta crecientes, dando lugar al reconocimiento de que las políticas nacionales por sí mismas no podrán tratar fácilmente estas disparidades y de que se necesitan soluciones locales.
- Por último, los grandes progresos en la práctica de políticas locales están comenzando a mostrar que agencias con propósitos especiales y equipos y organizaciones de “expertos” son capaces de alcanzar más que acuerdos genéricos. El planeamiento estratégico de alta calidad, que integra los distintos roles del gobierno local (liderazgo, regulación, planeamiento, provisión de servicios, administración de activos y programas económicos locales) con profesionales especializados en las agencias de desarrollo, cámaras de comercio y organizaciones de *marketing* son capaces de alcanzar mucho más de lo que sería posible dentro de un conjunto de habilidades municipales genéricas. El desarrollo económico local está generando un conjunto de herramientas más amplio y se está transformando en una “industria” público/privada establecida.

Este progreso es más visible en las formas en las que los gobiernos nacionales y federales están buscando para extender sus esfuerzos para el desarrollo económico local, en el creciente rango de intervenciones que las instituciones financieras internacionales apoyan, y en como los gobiernos locales están innovando con mucha mayor rapidez en cómo el desarrollo local es apoyado.

El sector privado ha comenzado a tener un interés mucho más grande en el desarrollo local, especialmente en grandes ciudades y en regiones importantes, otorgando una base de apoyo financiero más amplia, con frecuencia en tándem con algún organismo público. El resultado ha sido un mayor conjunto de herramientas financieras disponibles para el desarrollo local, y éstas constituyen el tema de análisis de este libro.

**Tabla I.1. Ratings crediticios de Standard & Poor's "Los 10 centros económicos principales del mundo", 2006**

<b>Ranking</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Rating crediticio</b>
1	París	AAA/Estable/- -
2	Gran Londres	AA+/Estable/- -
3	Los Ángeles	AA/Estable
4	Madrid	A/Estable/A-1+
5	Toronto	A/Estable/A-1+
6	Yokohama	AA-/Positivo/- -
7	Chicago	AA-/Estable
8	Ciudad de Nueva York	AA-/Estable
9	Milán	A+/Estable/- -
10	Moscú	BBB+/Estable/- -

Fuente: www.standardandpoors.com, septiembre 2007.

La Tabla I.1 muestra una dimensión importante de esta tendencia, el crecimiento de los ratings crediticios de los gobiernos locales, que se basan en parte en la evaluación de la economía local y su probable desempeño de largo plazo. Standard & Poor's ha producido una lista de los diez principales centros económicos en el mundo basado en los siguientes criterios:

- La importancia económica de los países en los cuales estos centros están localizados (todos los cuales son miembros del G8);
- Su rol como principal centro económico en sus respectivos países. Esto a veces coincide con las ciudades capitales, pero no siempre;
- La cobertura de los servicios que son provistos, como así también la importancia que cada ciudad le otorga a sus respectivas áreas de servicios y al país en su conjunto;
- Su tamaño (todas las ciudades seleccionadas poseen más de un millón de habitantes).

Estas ciudades fueron luego evaluadas de acuerdo con su *rating* crediticio (ver Tabla I.1). Los primeros diez centros económicos poseen *ratings* con "grado de inversión" que van desde BBB+ (Moscú) a AAA (París). Standard & Poor's sugiere que,

*"Esta excelente calidad de crédito refleja en parte la importancia del desempeño económico como un factor clave en la evaluación de la solvencia de los gobiernos locales y regionales (GLR). Una economía fuerte, dinámica y diversificada está correlacionada frecuentemente con ingresos fiscales robustos y crecientes con implicancias positivas en la flexibilidad financiera y desempeño presupuestario de los gobiernos."*

Sin embargo, la tendencia de los *ratings* de estas ciudades no ha sido consistente a lo largo del tiempo. Mientras que los *ratings* de París y Londres han permanecido estables desde que fueron emitidos por primera vez en 1993 y 2002 respectivamente, los otros *ratings* han cambiado a lo largo del tiempo. La Tabla I.2 muestra una información financiera más detallada.

**Tabla I.2. Estadísticas financieras para Standard & Poor's "Los 10 centros económicos principales del mundo", 2006**

Ciudad	Op/GF ingr (mil \$)	AAG 5 años (%)	Ingr PC (\$)	Op/GF gasto (mil \$)	AAG 5 años (%)	Gasto PC (\$)	Op bal / UGF bal (mil \$)	% Op/ GF ingr (%)	AAG 5 años (%)	G de capital (% gas)
Chicago	2 664	3.8	937	2 740	2.9	964	58	2.2	17.1	13.7
Londres	10 216	17.3	1 375	10 231	17.5	1 377	-15	-0.2	-10.3	0.1
Los Ángeles	3 689	5.0	938	3 346	3.8	850	579	15.7	12.8	15.9
Madrid	3 691	8.6	1 168	3 430	11.5	1 076	262	7.1	-13.7	30.8
Milán	2 387	1.3	1 825	2 246	0.4	1 717	141	3.6	5.2	25.3
Moscú	16 407	22.0	1 577	10 623	23.8	1 021	5 784	35.3	13.2	35.9
Nueva York	52 164	6.7	6 405	47 714	7.1	5 859	418	0.8	1.2	13.2
París	7 157	4.6	3 308	6 496	5.4	3 002	661	9.2	-5.6	18.1
Toronto	5 329	5.8	2 042	4 861	5.4	1 862	468	8.8	4.4	15.2
Yokohama	10 697	-0.9	3 005	7 479	1.0	2 101	3 218	30.1	-3.7	18.2

Notas: los datos corresponden al año 2005. \$=USD. Op-operativos; GF-fondos generales; PC-per capita; Gas-gastos; AAG-Crecimiento anual promedio; UGF-no reservados

Fuente: [http://mba.sdbocconi.it/uploading/milano\\_top\\_10.pdf](http://mba.sdbocconi.it/uploading/milano_top_10.pdf), accedido en septiembre 2007.

Las ciudades han emprendido diferentes métodos para aumentar los ingresos, desde aumentar la base imponible a sociedades con entidades privadas.

Las inversiones que permiten que las ciudades y regiones mejoren su desempeño pueden agregar valor a otras transacciones locales, al proveer una base más competitiva para los negocios, aumentando los ingresos tanto de la población como del gobierno local, mejorando el valor de los activos e incrementando aún más la demanda por servicios financieros.

## I.2. Temas clave

### *El desarrollo económico local requiere inversiones locales*

El desarrollo económico no es como los servicios públicos ortodoxos, en donde un servicio definido es provisto a una población o consumidores relativamente conocidos dentro de un área geográfica definida. El desarrollo económico opera tanto a nivel de

esferas gubernamentales como de mercados en donde el consumidor final puede ser uno entre muchos en un principio, y en donde factores que están fuera del control de los gobiernos provinciales y locales influyen en el resultado.

Este proceso ocurre dentro de un espacio geográfico más amplio y en algunos casos a escala superior al gobierno local, provincial (o incluso nacional) lo que implica que es necesaria una cooperación intergubernamental. De la misma forma, los lapsos de tiempo del desarrollo económico se asemejan más a los de los ciclos de negocios (12 a 15 años) que a los electorales (3 – 4 años). Dados todos estos factores, es deseable que el desarrollo económico sea organizado como:

- Una actividad compartida entre el sector público, privado e institucional, con una colaboración considerable tanto horizontal como vertical dentro del sector público.
- Un esfuerzo de largo plazo que también genera logros importantes en períodos de tiempo más cortos.
- Una actividad orientada a consumidores e inversionistas que utiliza medios organizacionales apropiados para alcanzar esto (tales como agencias/corporaciones para el desarrollo).

Si esto es aceptado, se vuelve claro que existen dos roles para los gobiernos y las organizaciones del sector público:

- i) Prestar atención a los fundamentos para proveer servicios públicos de manera económicamente sensible y efectiva (incluyendo infraestructura, educación, planeamiento, comodidades, etc.). Esto también incluye asegurar la necesaria coordinación de los esfuerzos del sector público, tales como la coordinación de la inversión en distintos tipos de infraestructura o la coordinación de regímenes regulatorios.
- ii) Los gobiernos deben colaborar de forma extensiva y fomentar la cooperación a nivel regional con actores de los sectores público y privado, para asegurar que las intervenciones para el desarrollo del mercado, sean provistas de manera profesional y asistida. Esto incluiría planeamiento y desarrollo, técnicas de marca y promoción, apoyo para negocios e inversionistas, facilitación de la inversión e ingeniería financiera, administración de espacios comerciales y fomento de la capacidad empresarial y la innovación.

El desarrollo económico local es una actividad estratégica que se provee mejor a través de esfuerzos colaborativos que se gestionan a través de estrategias claras las cuales identifican fundamentos y nichos apropiados de largo plazo y que buscan sustentarse en ventajas comparativas naturales y latentes.

Existe una vasta literatura sobre cómo desarrollar estrategias económicas locales, pero hay muy poco escrito sobre cómo establecer estrategias de inversiones locales complementarias. El desarrollo económico local asume la necesidad de co-inversión del sector privado pero no se organiza de forma completa para asegurar tales inversiones. Muchas estrategias económicas locales nunca son completamente implementadas porque los recursos para las inversiones no han sido debidamente identificados con anticipación y no se ha involucrado de forma efectiva al sector privado.

No es probable que el desarrollo económico local logre mucho en el largo plazo sin inversión económica local, sin embargo se ha prestado poca atención a las innovaciones en los mecanismos de inversión locales que requiere el desarrollo económico local.

A pesar de la creciente literatura sobre desarrollo económico local, han existido limitadas publicaciones, aunque dignas de mención, sobre finanzas para el desarrollo local hasta la fecha. Esto se debe posiblemente a las limitadas interacciones entre las disciplinas de desarrollo financiero y desarrollo local a nivel profesional y hasta hace poco el contexto principal para estas discusiones se ha focalizado en las finanzas de los gobiernos locales y sus vínculos con el desarrollo económico local. La mayor parte del desarrollo local es guiado o fomentado por el gobierno local y el sistema para las finanzas de los gobiernos locales en los países miembros de la OCDE es una parte clave de la estructura de incentivos y de los mecanismos para el desarrollo económico local.

Sin embargo, cuando el desarrollo local funciona bien, produce retornos reales a aquellos que invirtieron: empleos, ingresos, crecimiento de los negocios, mejoras en el valor de los activos e ingresos fiscales para el sector público, beneficios, nuevos nichos de mercado y un creciente flujo de oportunidades de inversión adicionales para el sector privado. Para organizaciones filantrópicas, el desarrollo local exitoso puede generar importantes resultados desde el punto de vista social (empleos, ingresos, empresas, activos) y puede tener un “efecto demostración” mostrando que puede ser hecho. Por estas razones es que existe un renovado interés en los medios de financiar el desarrollo local y que existe una extensa innovación financiera en los países de la OCDE.

Este libro presenta y resalta muchas de estas innovaciones, ofreciendo una visión innovadora sobre las finanzas para el desarrollo local y se concentra en los roles de los actores tales como:

- Gobiernos Locales.
- Iniciativas Nacionales.
- Agencias para el Desarrollo, Bancos de Desarrollo y Fondos Regionales.
- Instituciones Financieras Internacionales.
- Fundaciones y ONG.

- Bancos Comerciales e Inversionistas.

El propósito de este libro es no sólo presentar estas innovaciones y mostrar como funcionan, sino también ubicar a las innovaciones financieras en el marco más amplio de la evolución del desarrollo local.

### **I.3. La literatura hasta el presente**

En el 2003, el Programa OCDE LEED publicó su primer estudio en la materia, *Private Finance and Economic Development: City & Regional Investment*, el cual desarrolló el tema evaluado, informó sobre las actas de una conferencia llevada a cabo en Londres y presentó seis artículos en el tema.

Uno de los primeros libros clave sobre finanzas para el desarrollo local es Blair (1995), un libro a nivel de pregrado sobre economía regional. El libro de Blair provee una introducción simple y comprensiva al desarrollo económico y describe de forma extensa teorías de desarrollo regional, teorías de desarrollo económico, prácticas de desarrollo económico y técnicas analíticas para evaluar el desempeño de economías locales y regionales. Los temas cubiertos incluyen crecimiento y desarrollo regional, uso de la tierra, gobierno y finanzas metropolitanas, vivienda, estrategias de desarrollo y desarrollo de vecindarios. El texto representa una introducción a temas clave del desarrollo económico local y es particularmente fuerte en temas económicos, aunque algunos críticos han sugerido que no cubre de forma adecuada temas de planeamiento. También ha sido criticado porque su capítulo sobre gobierno es “casi estrictamente una lección sobre impuestos y la asignación de bienes públicos, más que sobre formas en las que el gobierno puede inducir al desarrollo económico local.”

Desde el cambio de milenio ha existido una leve proliferación de textos clave sobre finanzas para el desarrollo local. Blakely & Bradshaw (2002), publicado por primera vez en 1990, explora las teorías del desarrollo local y trata los dilemas a los que se enfrentan las comunidades. Blakely y Bradshaw investigan procesos de planeamiento, técnicas analíticas, desarrollo de recursos humanos y para los negocios como así también estrategias de desarrollo económico basadas en alta tecnología. El libro se distingue por su enfoque práctico ya que guía al lector a través de los pasos de cómo asegurar los fondos necesarios para abastecer las necesidades de la comunidad para obtener servicios e instalaciones de forma eficiente. La tercera edición (2002) del libro es un volumen particularmente útil ya que incluye casos de estudio, ilustraciones y ejercicios que muestran como cada teoría puede ser empleada en casos reales. También incorpora, por primera vez, nuevos argumentos para implementar iniciativas de desarrollo económico local y es minuciosamente actualizado para reflejar el boom financiero de los años '90 y su subsiguiente colapso, las políticas de los gobiernos de Clinton y George W. Bush y las secuelas del 11 de septiembre.

En 2001 el Dr. Edward Blakely escribió un texto similar con Susan Giles, titulado *Fundamentals of Economic Development Finance*. Como con el texto de Blakely y

Bradshaw del 2002, *Fundamentals of Economic Development Finance* toma un enfoque práctico respecto del tema estudiado y se distingue por su enfoque en los temas financieros más allá del desarrollo económico local, en contraposición al bien social asociado con tales proyectos, tema en el que muchos libros se basan. Blakely y Giles (2001) examinan los fundamentos del financiamiento del desarrollo local desde la perspectiva tanto del sector público como del privado. Muestran como vincular los fondos públicos de la comunidad con los fondos del mercado privado y describen como el desarrollo privado puede incorporar programas comunales como un activo en proyectos o programas de desarrollo. El libro incluye numerosos ejemplos, ocho casos de estudio reales, un glosario de términos y un modelo de plan de negocios para el desarrollo económico local.

Otro texto clásico, que ha sido reescrito para adaptarlo a estos tiempos, en particular para tomar en cuenta los grandes cambios que tuvieron lugar en las finanzas para el desarrollo local en los '90, es el de White, Bingham y Hill (2003). Este libro es un compendio exhaustivo de artículos de algunos de los autores y académicos líderes en el área y ofrece una investigación equilibrada de los mecanismos más importantes que hoy existen para financiar el desarrollo económico local. Explora los detalles de todas las herramientas estándar de desarrollo, tales como distritos financieros con impuestos incrementales, capitales de riesgo, reducción de impuestos como así también otras herramientas nuevas que han demostrado su efectividad incluyendo microcréditos, financiamiento de áreas abandonadas y giros de fondos de préstamos. También cubre herramientas financieras para el desarrollo rural y además de describir varios programas y proveer ejemplos de cómo funcionan, el libro también evalúa su efectividad relativa en comparación con técnicas alternativas.

Una de las contribuciones clave a la literatura académica más reciente es *Economic Development Finance* de Karl F. Seidman (2004). El texto es muy bien considerado, y presenta una selección vasta y diversa de informaciones sobre finanzas para el desarrollo en un volumen. Seidman explora los aspectos técnicos de las finanzas de negocios y de bienes raíces e investiga todo el rango de políticas, programas modelo y herramientas financieras que se utilizan en la práctica del desarrollo económico en los EE.UU. Investiga instituciones financieras públicas, privadas y comunales y políticas y métodos para financiar proyectos de desarrollo económico locales y regionales. Su tratamiento de los modelos de programas y políticas enfatiza las aplicaciones y el impacto, diseños clave y temas de administración y mejores prácticas. En una sección separada trata temas críticos para la gestión de programas de desarrollo financiero: diseño de programas y productos, los procesos de préstamos e inversiones y la administración del capital. Una explicación clara y exhaustiva de la teoría es respaldada por numerosos casos de estudio. John S. Strong de la School of Business, College of William and Mary ha sugerido que el punto más fuerte del libro es la “habilidad de Seidman para resumir conceptos, programas e instituciones para luego derivar temas, lecciones y desafíos.”

Muchas organizaciones profesionales han realizado contribuciones importantes a la literatura. Estas incluyen redes de profesionales en el desarrollo económico tales como: International Economic Development Council (IEDC) en los EE.UU y European Association



of Development Agencies (EURADA) en Europa. Las publicaciones del IEDC, *Economic Development Finance* continúan siendo un importante primer paso en la materia. De la misma forma, el Banco Mundial y otras instituciones financieras internacionales han sido importantes promotores de información sobre herramientas financieras para el desarrollo económico.

#### I.4. Variantes e innovaciones

##### *Futuros locales: desafíos comunes pero herramientas diferentes*

Este libro tiene un enfoque práctico. Examina casos de estudio de casi 50 instrumentos y mecanismos financieros, extraídos tanto de países miembros como no miembros de la OCDE y empieza a definir como un programa de desarrollo local puede generar una estrategia de inversión para acompañar y reforzar su propósito.

Las herramientas financieras para el desarrollo local varían sustancialmente de un lugar a otro. Por ejemplo:

- Los créditos e incentivos impositivos en EE.UU. han cumplido la función que tienen las subvenciones en el Reino Unido en cuanto al desarrollo urbano.
- Los sistemas de garantía en Europa han tendido a cubrir las cuestiones de préstamos para los pequeños negocios que en los EE.UU. son abordadas a través de regulaciones progresivas.
- Los mecanismos para invertir en el casco urbano de las ciudades comenzaron en Canadá (y se difundieron rápidamente por los EE.UU.) a través de marcos reglamentarios claros, y han sido logrados a través de acuerdos voluntarios, o cámaras de comercio, en la mayor parte de Europa.
- Tratados de inversión extranjera directa que son favorecidos con reducciones impositivas en un lugar son apoyadas mediante subsidios directos en otras.
- Algunos países emiten bonos públicos para apoyar actividades que en otros países son dominio de los administradores de fondos privados.

Las ciudades de EE.UU. se financian de varias maneras, como muestra la Tabla I.3.

**Tabla I.3. Ciudades en EE.UU. - desde donde proviene el dinero**

<b>Fuente</b>	<b>Porcentaje</b>
Subsidios del gobierno federal	5.4
Subsidios de los gobiernos estatales	24.9
Impuestos a la propiedad	21.4
Cargos y regalías	17.9
Préstamos, capitales recibidos, otros impuestos	30.4

Fuente: Wallian, 2005, disponible en [ippr.nvisage.uk.com](http://pr.nvisage.uk.com).

### *Sistemas fiscales y desarrollo local*

Este argumento puede ser aclarado de forma directa. Hay evidencia de que existen diferencias significativas en cuanto al nivel de impuestos exigidos localmente, cuánto de los impuestos locales es gastado localmente y en qué medida los gobiernos locales dependen de transferencias de niveles más altos de gobierno. Una investigación llevada a cabo por el Council of Europe en el año 2000 demostró que el rango porcentual de las fuentes locales de los impuestos de los gobiernos locales en los presupuestos de estos gobiernos varía entre 1-2% en varios países hasta 60% en muchos otros. A través de Europa, y a través de la OCDE, tenemos un rango muy amplio de modelos de financiamiento de los gobiernos locales.

Sabemos que la forma en que se financia el gobierno subnacional impacta en cómo se persigue el desarrollo a nivel subnacional y hay diferencias claras entre países relativamente centralizados y descentralizados, como así también entre países con altos impuestos y países con bajos impuestos:

- Los países con altos impuestos tienden a depender de la inversión pública (transferencias) para emprender y apoyar los esfuerzos para el desarrollo económico sustentado por el sector público, mientras que en países con bajos impuestos tienden a buscar una mayor participación y liderazgo del sector privado en cuanto al desarrollo económico. Los primeros se focalizan más en abordar las disparidades económicas espaciales, los últimos en promover el crecimiento regional combinado con responsabilidad corporativa hacia las áreas pobres.
- Es más probable que los gobiernos subnacionales busquen con más ahínco el desarrollo económico cuanto más alta la participación de los impuestos locales en los presupuestos de los gobiernos locales y regionales, ya que constituye una forma de incrementar la base impositiva local/regional. El desarrollo económico se vuelve una forma de aumentar la base imponible para financiar servicios, activos e instalaciones locales, lo que lleva a un comportamiento empresarial en el sector público subnacional. Esto ha sido muy observado durante muchos años en los países más descentralizados tales como los EE.UU.
- Sin embargo, cuanto mayor es el grado de transferencias entre los presupuestos de los gobiernos locales, mayor es la probabilidad de que el desarrollo económico sea una actividad buscada por los gobiernos subnacionales para tratar disparidades sociales y espaciales. Esto es promovido y fomentado con frecuencia por los gobiernos nacionales, a través de transferencias, en general dentro de un marco nacional para tratar disparidades inter-regionales e inter-locales. Esto es común, por ejemplo, en el Reino Unido y en Dinamarca. En este escenario, mientras que los gobiernos subnacionales también tengan incentivos para atraer inversiones privadas, también tienen incentivos para atraer transferencias públicas. Lo primero requiere promover la región o localidad como una oportunidad de inversión, lo último requiere promoverla como un área con necesidad de políticas públicas. Existen tensiones entre estos dos enfoques.

De estos diferentes enfoques surgen diferentes formas de desarrollo económico local con diferentes intenciones y objetivos. Entre estos extremos tenemos una multiplicidad de híbridos que integran los intentos de hacer a la economía local/regional más empresarial, con el objetivo de generar una base imponible con los intentos de abordar las disparidades sociales y regionales con transferencias desde niveles superiores de gobierno. La mayoría de los países de la OCDE se encuentran entre estos dos extremos, pero una gran parte se encuentran más cerca de un extremo que del otro.

De esta forma, diferentes estructuras de incentivos dan lugar a distintos enfoques para atraer y utilizar el financiamiento privado. Pero este financiamiento es esencial en todos los modelos, tanto como medio para alcanzar el desarrollo económico de largo plazo así como también medio para hacer que las intervenciones que tienden a este desarrollo sean sustentables desde los puntos de vista comercial y financiero.

Esto da lugar a diferentes enfoques y sociedades:

- Esfuerzos tendientes al desarrollo local que se focalizan en generar una base imponible local están orientados a atraer y expandir la inversión en negocios y el desarrollo físico, lo que incluye esfuerzos para promover un ambiente atractivo para los negocios y una fuerza de trabajo sólida. Esto significa que la relación principal es con los negocios, los inversionistas y los promotores. La financiación del desarrollo económico en este escenario son con frecuencia incentivos a la inversión del sector privado.
- Los esfuerzos para el desarrollo local que se focalizan en idear e implementar estrategias para tratar disparidades espaciales se orientan mucho más hacia sectores sociales y públicos, buscando transformar a los desempleados en empleados y nuevas fuentes de empleo y capacidad empresarial. Con frecuencia, también requieren extender los vínculos y el *lobby* con niveles superiores de gobierno para atraer fondos. La financiación del desarrollo económico en este escenario se basa en inversiones en infraestructuras que hagan más probable la inversión privada.

Esto significa que la naturaleza de las finanzas municipales tiene un gran impacto en el rol de los gobiernos locales en el desarrollo económico local. Las Tablas I.4 y I.5 y el Gráfico I.1 muestran el amplio rango de formas de financiar a los gobiernos locales. En cada una de éstas se encuentran implícitas distintas estructuras de incentivos para el desarrollo económico local y un conjunto único de herramientas con las cuales perseguir el desarrollo local en sí mismo.

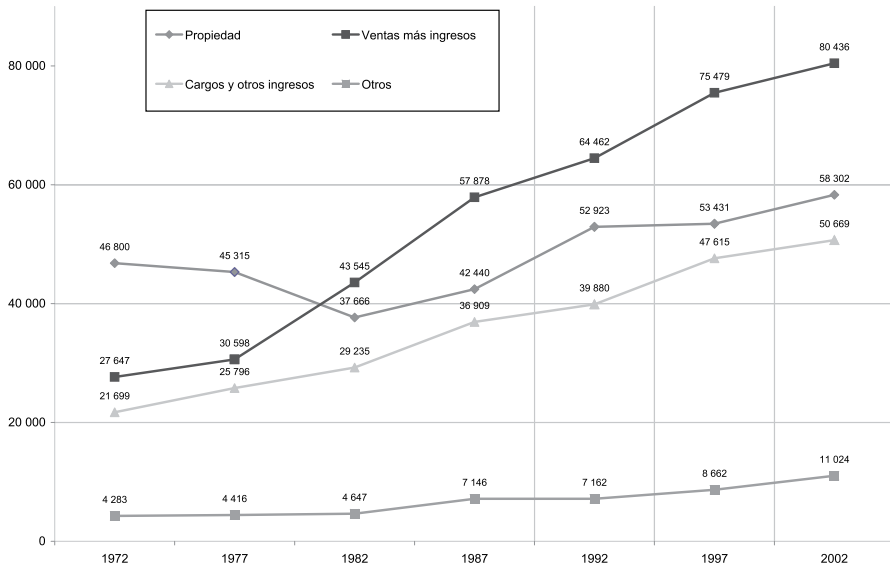
**Tabla I.4. La diversificación de la composición del ingreso municipal en los EE.UU.**

1972-2002 como porcentaje de los ingresos generales propios

<b>Categoría</b>	<b>1972</b>	<b>2002</b>
Impuestos a la propiedad	46.6	29.1
Impuestos a las ventas y a los ingresos brutos	9.1	17.7
Impuesto a las ganancias	5.4	7.6
Otros impuestos	2.9	5.7
Cargos y otros ingresos	18.5	40.1

Fuente: U.S. Census Bureau, 2002

**Gráfico I.1. Estructura de ingresos de los gobiernos municipales, 1972 a 2002**  
en millones de USD de 2002



Fuente: U.S. Census Bureau, 2002.

**Tabla I.5. La naturaleza del presupuesto de ingresos municipales en Europa, 2002**

País	Iniciales	Impuestos locales	Cargos y otras entradas	Transferencias	Ingresos de capital	Otros
Albania	AL	2.50	3.00	94.00	0.00	0.50
Austria	A	16.30	21.00	43.70	10.00	9.00
Bélgica	B	40.75	6.00	44.26	0.00	8.99
Bulgaria	BG	1.00	10.00	78.00	2.00	9.00
Chipre	CY	25.00	33.00	30.00	12.00	0.00
Croacia	CR					
República Checa	CS	16.00	12.00	45.00	11.00	16.00
Dinamarca	DK	52.20	22.30	24.50	0.00	1.00
Estonia	EE	0.10	0.90	91.00	2.00	6.00
Finlandia	SF	39.50	24.00	28.40	5.60	2.50
Francia	F	42.00	8.00	29.00	9.00	12.00
Alemania	D	35.00	4.00	32.00	7.00	0.00
Grecia	GR	27.00	8.00	63.00	2.00	0.00
Hungría	H	13.00	8.17	63.61	6.71	8.51
Islandia	IS	16.00	21.00	57.00	0.00	7.00
Irlanda	IRL	64.20	18.00	5.40	4.60	7.80
Italia	I	31.00	11.00	42.00	7.00	10.00
Letonia	LV	65.00	1.00	29.00	0.00	5.00
Lituania	LT	6.40	0.00	87.30	0.00	6.30
Luxemburgo	L	32.88	24.88	33.16	8.00	0.00
Malta	M	0.50	0.00	97.80	0.00	1.70
Moldavia	MOL					
Holanda	NL	15.00	2.00	83.00	0.00	0.00
Noruega	N	47.50	12.80	36.20	0.00	3.50
Polonia	PLK	21.00	7.00	60.00	0.00	12.00
Portugal	P	23.00	10.80	49.30	7.50	9.40
Rumania	RO	5.00	16.00	79.00	0.00	0.00
Fed. Rusa	SU	22.00	2.50	72.50	0.00	3.00
San-Marino	SM	0.00	0.00	31.00	69.00	0.00
Eslovaquia	SL	10.00	9.00	39.00	5.00	37.00
Eslovenia	SV	6.80	13.90	79.30	0.00	0.00
España	E	29.80	18.50	27.10	14.90	9.70
Suecia	S	56.00	15.00	20.00	0.00	9.00
Suiza	CH	46.00	24.00	18.00	3.00	9.00
Ex Rep. de Macedonia	FYR	62.30	28.80	1.50	0.00	7.40
Turquía	TR	4.76	20.90	48.86	0.00	25.48
Ucrania	UKR					
Reino Unido	UK	25.00	11.00	53.00	8.00	4.00
Promedio		25.73	12.24	49.03	5.55	6.88
Promedio para los datos reunidos por el CDLR		18.33	11.72	50.88	6.94	12.14

Fuente: Council of Europe, 2000.

### **I.5. Colaboración y coordinación pública/privada**

La clave para la mayoría de los progresos en el financiamiento del desarrollo económico local es una nueva relación con el sector privado. No sólo sociedades público/privadas, sino medios más avanzados para compartir riesgos, costos, retornos y la administración de activos.

Para aquellos que promueven el desarrollo local en ciudades, regiones o áreas rurales, el compartir las inversiones con el sector privado puede sumar importantes ingredientes que se hallarían ausentes de otra forma. Los programas de desarrollo se están alejando de los intentos tradicionales para sustituir la ausencia de inversión privada y se preocupan más por intentos explícitos para respaldar la inversión privada. El enfoque es abordar el fracaso de mercado con “generación de mercados”. La nueva agenda es mejorar la estructura de incentivos para volver más rentables a las ciudades.

El financiamiento privado es clave para el desarrollo económico local porque:

- Provee más capital del que estaría disponible de otra forma, y de manera más rápida y eficiente.
- Ayuda a reconstruir mercados de inversión locales y evita “desinversiones”.
- Crea una mayor disciplina comercial y profesional dentro de las políticas e iniciativas para el desarrollo locales.
- Atrae un mayor interés de otros agentes comerciales, generando la confianza de que algo de valor debe estar ocurriendo lo que podría merecer su atención.
- Genera una estrategia de financiamiento más sustentable en las iniciativas de desarrollo local, lo que permite liberar gradualmente fondos públicos para usos alternativos.
- Reposiciona a las buenas iniciativas para el desarrollo local como inversiones más que gastos en la economía moderna.

En consecuencia, los gobiernos locales están cada vez más interesados en la búsqueda de los mejores instrumentos y proposiciones para atraer inversiones comerciales.

De la misma forma, la participación en los programas de desarrollo local puede generar importantes contribuciones a las estrategias de negocios de los proveedores de financiamiento privados. Puede:

- Utilizar el apoyo del sector público para ayudar a desarrollar nuevos mercados y sectores que no serían fácilmente accesibles de otra forma, actuando como una actividad de investigación y desarrollo para futuras líneas de productos financieros.

- Contribuir a la diversificación de las clases de activos sobre las que se realiza la inversión.
- Contribuir a alcanzar prioridades éticas y/o de inversión local.
- Generar retornos predecibles en tiempos de inestabilidad.
- Construir relaciones con un conjunto más amplio de socios a partir de las cuales pueden surgir otros negocios.
- Fortalecer a las economías locales y regionales de manera en las que se puede resguardar o mejorar otras inversiones o expandir el mercado para otros servicios financieros.

La promoción de las inversiones públicas y privadas por parte del gobierno local, ciudades o regiones puede tener diferentes propósitos y tomar distintas formas, incluyendo:

- Sociedades público-privadas en forma de contratos, arrendamientos o emprendimientos conjuntos.
- Incentivos impositivos, créditos o mecanismos de reinversión.
- Participación de los fondos públicos en la ingeniería financiera y en los fondos de inversión administrados de forma comercial.
- Uso de activos públicos para fomentar la inversión.
- Financiación de la deuda u otros instrumentos de inversión que son tomados por las ciudades bajo su propia responsabilidad (dentro de sus balances municipales) o por organizaciones que pueden emitir bonos, fuera del sistema de financiamiento público.

Cada vez más aparecen nuevas herramientas de inversión para las ciudades. Distritos para la mejora de los negocios (inventados en Canadá, se expandieron masivamente en los EE.UU. y ahora están presentes en Sudáfrica, Australia y otros países) han llegado finalmente a los centros urbanos y a distritos comerciales en muchos otros países. Fondos de inversión regionales (probados por primera vez en Alemania y luego expandidos a Holanda, Bélgica y más allá) se han esparcido a través de los sistemas de desarrollo regional de la Unión Europea y continúan creciendo. En Europa se está comenzando a tomar con seriedad nuevos enfoques para impuestos de infraestructura y tasas para desarrollo (que son comunes en el este y norte de Asia y en muchos otros países) y operan a una escala cada vez mayor en América del Norte. También se encuentran en crecimiento los incentivos impositivos que aumentan los retornos para financistas privados y garantizan sistemas que reducen riesgos. La primera es una invención norteamericana, la última es una invención europea.

### *El rol clave de los conocimientos financieros a nivel local*

En este momento surge un importante tema adicional respecto a como puede evolucionar el financiamiento del desarrollo local. La cuestión son las aptitudes. Nuestra evaluación de cómo el financiamiento del desarrollo local puede funcionar de manera más efectiva ha puesto el énfasis en la innovación financiera, en sociedades con el sector privado y en la necesidad de desarrollar estrategias de inversión claras que complementen y apoyen a las estrategias de desarrollo locales.

Sin embargo, esta evaluación se basa en el reconocimiento del hecho de que continuamente aparecen brechas de inversión a nivel local: fallas para trasladar las necesidades de inversión en una demanda efectiva y proposiciones rentables para el desarrollo local. Estas brechas son explicadas en parte por las debilidades en la oferta de financiamiento, aunque sabemos que no existe una escasez absoluta de capital de inversión disponible, y nuestros casos de estudio sobre los roles de las instituciones financieras internacionales y financieras comerciales muestran que existe una voluntad de innovar por parte de estas organizaciones.

Algunas explicaciones se enfocan en los bajos retornos, los riesgos y los costos asociados con el financiamiento de emprendimientos pequeños o menos estandarizados. Esta explicación hace énfasis en lo poco atractivas que pueden ser algunas iniciativas de desarrollo local (tales como financiar a las PyMEs en sus etapas iniciales) en comparación con otra clase de activos. Estos proyectos pueden ser rentables, pero no son tan atractivos en términos de retornos al capital invertido, tiempo y habilidades requeridas para hacer que el proyecto funcione. Estas explicaciones enfatizan la importancia de mejorar la calidad y la consistencia de los proyectos y servicios de desarrollo local, para reducir los riesgos y costos y mejorar los retornos para las instituciones comerciales y financieras.

Otras explicaciones hacen énfasis en las fallas o asimetrías de información en donde ni los promotores de los proyectos, ni los financistas, son conscientes del alcance de las herramientas financieras para el desarrollo local. Intentos sistemáticos para cubrir estas brechas de información a través de servicios de intermediación e información han tenido éxito en elevar las tasas de los proyectos atrayendo de forma exitosa financiamiento externo.

Pero detrás de estas explicaciones e intentos de solución subyace una brecha de aptitudes. Los profesionales y financistas del desarrollo económico local parecen no poseer algunos conocimientos importantes que mejorarían la vitalidad de los mercados financieros locales. Esta brecha se expresa de distintas formas:

- En los altos niveles no hay un entendimiento completo de cómo los actores más importantes se pueden comprometer entre sí. Los líderes locales rara vez hablan de los retornos de las inversiones que sus estrategias y proyectos de desarrollo pueden ofrecer a los financistas. Esto constituye un fracaso para enmarcar la discusión de forma significativa para los inversionistas. Los



líderes locales tienden a focalizarse en articular las necesidades de políticas públicas y sociales más que en potenciales oportunidades y retornos. Al mismo tiempo, los financistas se concentran de forma casi exclusiva en la tasa interna de retorno de los proyectos y estrategias, y no piensan en las tasas externas o en los retornos posibles en términos de beneficios más amplios que pueden construir un enfoque compartido hacia el mercado local. Por lo tanto en la base del problema existe una brecha comunicacional que rara vez es resuelta.

- Los líderes locales con frecuencia centran su análisis en las necesidades de una mayor oferta de capitales y herramientas financieras, más que en la necesidad de utilizar exhaustivamente las que existen. Aún cuando existen instrumentos financieros tales como cargos por congestión, impuestos suplementarios, emprendimientos conjuntos con el sector privado e instrumentos de deuda (bonos), se los ve como demasiado complicados, impopulares desde el punto de vista político o no probados. Esto provoca una brecha de aptitudes de los líderes que puede evitar el uso pleno de los instrumentos financieros existentes.
- Además, existen conocimientos técnicos específicos que escasean entre los profesionales del desarrollo local. Estos incluyen conocimientos sobre finanzas de proyectos y finanzas de empresas, gestión estratégica de activos y modelización financiera de largo plazo. No es sorprendente que estos conocimientos estén ausentes. En muchos países estos conocimientos implican altos salarios que las organizaciones que se dedican al desarrollo local no pueden afrontar. Sin embargo, evidencia de nuestros casos de estudio (por ejemplo, LISC y la Enterprise Foundation en los EE.UU.) revela que cuando estos conocimientos se difunden sistemáticamente entre los profesionales del desarrollo local, pueden acceder a las herramientas de las finanzas comerciales e institucionales de forma mucho más efectiva. De la misma forma, agencias de desarrollo local experimentadas con frecuencia pueden atraer o desarrollar tales conocimientos en el tiempo y volverse más efectivas en el desarrollo de proyectos rentables. Una de las razones por las que las agencias para el desarrollo local se vuelven exitosas es porque son capaces de contratar gente con conocimientos financieros obtenidos en ambientes comerciales e institucionales.
- Finalmente, existen conocimientos más “blandos” como negociación y *marketing* que son ingredientes importantes para que los proyectos de desarrollo local sean vistos de forma más atractiva por los financistas externos. Estos conocimientos también escasean.

En general, se pasa por alto la necesidad de un enfoque renovado sobre los conocimientos necesarios para la diversificación y la innovación en las finanzas del desarrollo local. Cuando se hacen intentos serios para adquirir estos conocimientos, son componentes importantes del fomento de “intermediarios locales capaces” identificados en los diez principios para el desarrollo financiero local. Esfuerzos nuevos y renovados destinados a desarrollar tales conocimientos son un requisito clave para todos aquellos que pretendan construir un mercado de inversión local.

## **I.6. Principios clave**

Cuando estudiamos las finanzas para el desarrollo local observamos que existe una gran innovación financiera que tiene lugar en todo el mundo en cuanto a como apoyar al desarrollo local. Hemos comenzado a estudiar estos instrumentos financieros y hemos desarrollado diez principios para empezar a debatir como pueden evolucionar las finanzas locales. Estos se resumen aquí y serán desarrollados en detalle más adelante:

- i) Finanzas inteligentes para ciudades y regiones inteligentes, que promuevan las relaciones fiscales con niveles más altos de gobierno.
- ii) Promover un liderazgo activo del sector privado en las finanzas y la inversión para el desarrollo local.
- iii) Finanzas metropolitanas para instalaciones metropolitanas, compartiendo costos y beneficios entre las ciudades y sus vecinos.
- iv) Apropiarse y compartir los beneficios del crecimiento localmente.
- v) Flexibilidad en la financiación pública para permitir la co-inversión privada en el desarrollo local.
- vi) Un nuevo enfoque para la gestión local de activos públicos para alcanzar equilibrio financiero.
- vii) Promover la innovación financiera en los sectores público y privado locales.
- viii) Generar mercados de largo plazo por el sector privado en las economías locales.
- ix) Atención en la calidad de las propuestas financieras locales, no en la oferta de finanzas.
- x) Generar intermediarios especialistas capaces tanto a niveles local como superiores.

Estos diez principios guían nuestras observaciones sobre qué funciona en finanzas para el desarrollo local. El Programa OCDE LEED se está preparando para encarar estudios locales y regionales sobre finanzas para el desarrollo local para generar un conjunto de lecciones a nivel mundial que muestren qué funciona en el financiamiento del desarrollo local con el objetivo de crear mercados de inversión locales en el futuro.

## I.7. Resumen

Enfrentamos un cambio importante en cuanto a lo que se necesita para financiar el desarrollo económico local. Las oportunidades globales para ciudades y localidades han creado un renovado ímpetu por nuevos instrumentos financieros. Ya no se considera al endeudamiento público a nivel local o regional como una herejía, cuando está evaluado correctamente. Se ha vuelto común el utilizar al sistema impositivo para otorgar diferentes estructuras de incentivos a inversiones que se realicen en lugares o áreas productivas de interés. La nueva corriente es tratar de determinar como los activos públicos pueden usarse para generar co-inversión privada (más que venderlos por su valor corriente) y se piensa que medios organizacionales se necesitan a nivel local y regional para promover la innovación financiera. A medida que las ciudades tienen que ayudar a las naciones a responder a los cambios en las nuevas cadenas de valor globales, surge un renovado interés en apoyar las inversiones en las ciudades.

Todo esto ha sido respaldado mediante la comprensión de que mejorar la inversión local no se trata sólo de la oferta de financiamiento; el dinero disponible de todas las fuentes. Se basa mucho más en la calidad de las propuestas (la fuerza y calidad de la demanda) que son llevadas a cabo, la solidez de la gestión y los retornos que pueden ofrecer a inversionistas públicos y privados. En consecuencia, un renovado énfasis en generar mejores propuestas y en difundir mejor entre los financistas las oportunidades disponibles (intermediación entre oferta y demanda) se ha vuelto un componente clave en el esfuerzo local.



## **II. ¿Cuáles son las herramientas financieras y las innovaciones en el desarrollo local?**

### **1 DESCRIPCIÓN GENERAL**

El desarrollo local exitoso requiere alcanzar un equilibrio con muchas inversiones/altos retornos, como ocurre con los negocios más prósperos. El éxito en la economía abierta y orientada al conocimiento requiere que las regiones posean rasgos distintivos y sean atractivas y productivas. De la misma manera en que las empresas deben innovar e invertir para tener éxito, las localidades se tienen que ajustar, reinventarse y diferenciarse. Deben cambiar los viejos patrones de uso de la tierra y los recursos y relacionar a los activos con las oportunidades en nuevas formas y en nuevas áreas. Deben modernizar su infraestructura y acumular capital humano. Esto puede tener un impacto positivo en la capacidad empresarial, la innovación, el conocimiento y otros factores que impactan en el desarrollo. Pero esto implica costos de ajuste, en la forma de inversiones para reacomodar a la ciudad a las nuevas funciones y flujos económicos que debe estimular. Puede llevar de 30 a 50 años de reinversión para que una localidad o región se reconvierta completamente del modo industrial al modo de conocimiento.

Se necesita inversión, que genera retornos. Pero muchas ciudades no poseen el dinero excedente, o el poder o balance financieros necesarios para realizar estas inversiones y capturar el valor que producen. Muchas se encuentran con marcos que no les otorgan el control sobre sus propias inversiones. Se estancan en situaciones de baja inversión – bajo retorno. Periódicamente aparece alguna oportunidad para hacer nuevas inversiones y compartir los costos y riesgos con otras instituciones públicas y privadas. Estas oportunidades no aparecen con frecuencia y deben ser aprovechadas oportunamente. Ser sede de un evento global, ganar un gran proyecto de inversión o atraer más habitantes puede ser la causa que de lugar a mayores recursos financieros. No sorprende que muchas localidades realicen esfuerzos considerables para generar esta clase de cambios.

A pesar de las diferencias entre los instrumentos financieros entre distintas ciudades, surgen dos formas básicas de innovación.

- i) Existe un continuo empuje por parte de intermediarios comerciales e instituciones financieras para crear enfoques no gubernamentales que definan y desarrollen nuevos mercados de inversión localizados en sectores en los que se cree que pueden generar buenos rendimientos.

- ii) En varios niveles de gobierno se hacen esfuerzos para innovar en las finanzas públicas de forma tal que sean más flexibles y sensibles a los objetivos comerciales, y de esta forma apalancar de manera más efectiva las inversiones privadas.

Dado que existe un renovado interés tanto dentro del sector público como del sector privado por la innovación financiera dentro de la OCDE, vale la pena resaltar que dentro de los países miembros de la OCDE las localidades han llegado a tener distintos instrumentos financieros para el desarrollo local.

### *Naturaleza de las innovaciones recientes*

En esta sección examinamos las innovaciones más importantes de agentes clave en el desarrollo local. Estos son:

- Gobiernos locales.
- Iniciativas nacionales.
- Agencias de desarrollo, bancos de desarrollo y fondos regionales.
- Instituciones financieras internacionales.
- Fundaciones y ONG.
- Bancos comerciales e inversionistas.
- Organizaciones inter-gubernamentales.

Presentamos y discutimos cincuenta innovaciones financieras diferentes, con el objetivo de ilustrar de forma completa el rango de nuevos enfoques e instrumentos financieros que se encuentran operando. Para cada uno se brinda un comentario crítico. Comenzamos con los gobiernos locales que son los iniciadores o coordinadores primarios del desarrollo económico a nivel local.

## 2 GOBIERNOS LOCALES

Los gobiernos locales tienen un rol clave en el financiamiento del desarrollo local. Pero, como se dijo anteriormente, existen diferencias importantes en las formas en las que los gobiernos locales se financian, que a su vez impactan en la forma en que se financia el desarrollo local. Alcaldes y líderes regionales se encuentran alentando el planeamiento y desarrollo de estrategias que busquen cada vez más jugar el rol de ser “prospectos de inversión” para sus regiones, demostrándole a los inversores que tienen la habilidad de crecer de maneras tales que puedan sostener préstamos para apoyar la expansión económica y proveer retornos aceptables al capital utilizado. Puesto de manera simple, más inversión privada puede ayudar a que una ciudad o región alcance más de lo que los ciclos de inversión pública y los sistemas impositivos locales podrían alcanzar por su cuenta, especialmente en tiempos de disciplina fiscal.

Podría decirse que el volver a las ciudades más atractivas y preparadas para recibir inversiones es una tarea clave en la actividad de desarrollo local y regional. Más atractivas en el sentido de que necesitan demostrar qué tan buenos pueden ser los rendimientos de las inversiones en sus territorios y estar dispuestas para ayudar a volver atractivas a esas posibilidades. Preparadas para recibir inversiones en el sentido de que deben involucrarse directamente con las medidas para crear un flujo sólido de propuestas de buena calidad para presentar a los inversionistas. De la misma manera en que las ciudades y regiones aún realizan esfuerzos significativos para atraer inversiones de corporaciones internacionales mediante acuerdos de inversiones extranjeras directas (IED), y talento internacional mediante estrategias de crecimiento de la población, necesitan atraer también inversiones institucionales y comerciales a sus instrumentos y activos financieros locales.

Los cambios en el desarrollo global a lo largo de las dos últimas décadas han generado un conjunto distinto de propuestas financieras, a nivel local, respecto del pasado. El desarrollo económico en ciudades y regiones está dirigido cada vez menos a financiar rutas, puentes y fábricas (que ofrecen garantías tangibles a los financistas) y más a infraestructuras blandas e inteligentes, reutilizar tierras abandonadas, nichos de negocios de alta tecnología, centros de creatividad, parques científicos, cadenas de oferentes, conocimiento, pequeñas empresas, promociones conjuntas y desarrollo comunal. Estos ofrecen garantías menos tangibles y rendimientos menos probados. También ofrecen posibilidades de ingresos más variables. Invertir en estos activos requiere algo nuevo.

El sector público, en todos sus niveles, puede usar sus recursos de manera flexible para ayudar al sector privado a encontrar medios para financiar de forma comercial esta nueva generación de actividades que crean empleos y valor. La asistencia nacional, a través de exenciones impositivas e incentivos, puede ser complementada con una participación más localizada de instrumentos financieros para mejorar los rendimientos, o reducir riesgos y costos para los co-inversionistas privados.

## Casos de estudio: innovaciones financieras de los gobiernos locales

Basados en nuestros principios para las finanzas del desarrollo local, presentamos algunos ejemplos de innovaciones financieras de los gobiernos locales. Los ejemplos están organizados para ilustrar los temas y principios más importantes.

Tema	Caso de estudio	Región	Ejemplo
<b>1. Creación de flujos de ingresos destinados al desarrollo económico local</b>			
	1	Filadelfia	Impuesto a las habitaciones de hotel
	2	Edimburgo	EDI
	3	Boston	Boston Redevelopment Authority (BRA)
<b>2. Incremento de las inversiones locales a través de préstamos</b>			
	4	Varsovia	Préstamo del Banco de Inversión Europeo
	5	Turín	Bonos municipales
<b>3. Incentivos a la inversión privada</b>			
	6	Baltimore	Incentivos impositivos
<b>4. Capturar el valor del crecimiento económico local</b>			
	7	Copenhague	Impuestos al valor de la propiedad
	8	Chicago	Financiación de incrementos impositivos
	9	San Francisco	Distritos de tasación de beneficios
<b>5. Compartir riesgos y costos con el sector privado</b>			
	10	Glasgow	Sociedades público/privadas
	11	Ciudad de Nueva York	Áreas para mejorar los negocios
<b>6. Herramientas financieras que promueven el desarrollo sustentable</b>			
	12	Vancouver	Impuesto a la gasolina
	13	Londres	Cargos de congestión

Se describe cada innovación financiera y se identifica y evalúa su rol en el desarrollo local.



## **Tema 1: Creación de flujos de ingresos destinados al desarrollo económico local**

Cuando es más efectivo, el desarrollo económico local puede aumentar los ingresos impositivos locales, incrementar el valor de los activos y brindar un retorno fiscal cierto al gobierno local y también a niveles superiores. En algunos casos, los gobiernos se han dado cuenta de este potencial y han buscado desarrollar fuentes de fondos dedicadas a ciertos aspectos del desarrollo local, identificando el potencial para generar ingresos adicionales que permitan cubrir el costo del financiamiento. Esto requiere gravar los beneficios del desarrollo local para incrementar la inversión en el desarrollo local, con el objetivo de fomentar un ciclo virtuoso de inversión y crecimiento.

Un buen ejemplo de este enfoque son los ingresos del impuesto a las habitaciones de hotel, diseñados y recaudados para apoyar la promoción del turismo, realzar las comodidades y la creación de puestos de trabajo en la industria del turismo. Otro ejemplo es el uso de ingresos de la renta de activos, tales como el alojamiento de pequeños negocios, para ayudar a financiar programas más amplios de desarrollo económico y apoyo a las empresas.

### ***Caso de estudio 1. Filadelfia: impuesto a las habitaciones de hotel***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

El gobierno local de Filadelfia financia el desarrollo urbano local utilizando ingresos de impuestos a las habitaciones de hotel. Este impuesto grava el alojamiento en habitaciones de hotel. El término “hotel” incluye departamentos, hoteles, moteles, casas de huéspedes u otros departamentos ubicados en la ciudad, que se encuentren disponibles para su alquiler como alojamiento por la noche o su uso como instalaciones para personas que busquen alojamiento temporario. La tasa es 7% del importe pagado por cada huésped por la habitación y es recaudado por el operador del hotel, que actúa como agente de retención de la ciudad de Filadelfia.

La Ordenanza Municipal N° 990116 modificó el Impuesto a las Habitaciones de Hotel al crear un impuesto adicional específico por el alquiler de habitaciones de hotel y especificó que los ingresos de este impuesto serían depositados en un fondo especial a ser utilizado para la promoción de actividades turísticas. El nuevo Impuesto al Turismo y al *Marketing* es del 1% de lo percibido por cada operador de hotel por cada transacción de alquiler de habitaciones para alojar pasajeros. Esta ordenanza de 1999 se agregó al 6% existente en concepto de alquiler de habitaciones de hotel. Son recaudados en forma conjunta como una tasa del 7%. Los ingresos de este impuesto se dedican a financiar el *marketing* de atracciones regionales.

En 2005, este impuesto recaudó USD 71 millones, más que los USD 65 millones recaudados en 2004.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta de financiamiento*

El ingreso proveniente del impuesto a los hoteles es una fuente clave en el financiamiento tanto para el Philadelphia Convention & Visitors Bureau (PCVB), cuyo trabajo es reservar el Pennsylvania Convention Centre, como para el Greater Philadelphia Tourism Marketing Corporation (GPTMC). El GPTMC la agencia de *marketing* del turismo regional en Filadelfia es una organización privada sin fines de lucro dedicada a contribuir a la economía y a la imagen positiva de la región a través del turismo y el *marketing* de destinos. Fue fundado diez años atrás por la ciudad de Filadelfia, el estado de Pennsylvania y el Pew Charitable Trusts y ha sido financiado, desde 1999, por el 1% del impuesto a los hoteles. GPTMC invierte fuertemente en investigación, publicidad dirigida en medios masivos y relaciones públicas que presentan a la ciudad como un destino cordial y fascinante para invertir, o simplemente para visitar. El GPTMC ha organizado, por ejemplo, un Festival de Benjamín Franklin. Este evento, como casi todos los grandes eventos en Filadelfia, fue convocado, coordinado, producido y promocionado por el GPTMC.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Manny Stamatakis, Presidente del Consejo del GPTMC ha sugerido que,

*“Los viajes y el turismo generan USD 9 000 millones en impacto económico y emplean a 125000 personas en la región de Filadelfia..... la inversión en promoción del turismo genera grandes dividendos y demuestra por que debemos continuar las inversiones para mantener y agrandar nuestra posición competitiva.”*

Los viajes de recreación hacia Filadelfia y los cuatro condados que la rodean han crecido 55% desde 1997, el año en que el GPTMC comenzó su campaña de promoción. En 2006, 8.86 millones de visitantes se alojaron y gastaron USD 7 000 millones en el Gran Filadelfia, de acuerdo con analistas turísticos. Se le atribuye al GPTMC el haber puesto a Filadelfia otra vez en el mapa turístico.

Un proyecto fuertemente promocionado por el GPTMC fue la retrospectiva de Salvador Dalí en el Museo de Arte de Filadelfia. Esta fue no sólo una exhibición espectacular de las obras de un gran artista, sino que también produjo un gran impacto económico en la ciudad de Filadelfia y la Comunidad de Pennsylvania. Generó una actividad económica total por valor de USD 55 millones, creó el equivalente a 830 empleos de tiempo completo con sueldos y salarios por sobre USD 20 millones, agregó unos USD 4 460 millones en ingresos tributarios y fue un poderoso impulso al turismo cultural para la región. Estos hechos fueron reportados por el Museo de Arte de Filadelfia junto con Advanta, el patrocinador corporativo de la exhibición, en cooperación con el GPTMC y el PCVB.

## **Caso de estudio 2. Edimburgo: el grupo EDI**

### *Descripción general de la herramienta financiera*

El grupo EDI es una sociedad anónima privada que fue creada en 1988 por el Consejo de la Ciudad de Edimburgo para llevar a cabo el desarrollo del Parque de Edimburgo, hoy establecido como uno de los mejores parques empresariales en Europa por el British Council of Offices. El grupo EDI ha continuado construyendo la mayoría de las propiedades, desde oficinas y locales hasta fábricas y viviendas para las personas sin hogar. El grupo EDI posee experiencia en desarrollar proyectos tanto en los centros urbanos como en los suburbios.

Como toda empresa privada, el grupo EDI debe obtener beneficios (y lo ha hecho de forma constante). Sin embargo, su objetivo primario han sido siempre los beneficios económicos y sociales adicionales que el desarrollo puede generar.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

El grupo EDI trabaja solo o en conjunto con el sector público y/o privado en proyectos específicos de desarrollo económico. Por ejemplo, el grupo EDI ha formado un emprendimiento conjunto (PARC) con el Consejo de la Ciudad de Edimburgo, para llevar a cabo la regeneración estratégica a largo plazo de Craigmillar. La compañía es responsable por la construcción de 2 200 nuevos hogares, una nueva escuela secundaria y tres primarias, un nuevo centro comercial con 300 000 pies cuadrados para locales, oficinas y espacios de recreación, una nueva biblioteca e instalaciones de aprendizaje. También es responsable de PARC el asegurar la infraestructura apropiada para el área, la integración de los suministros de las autoridades públicas y locales y la creación de un nuevo paisaje, parques públicos y espacios cívicos mediante un programa a 15 años, además de reunir la financiación privada (unos GBP 160 millones) para realizar el proyecto y reciclar gran parte de los beneficios del proyecto en la infraestructura social para Craigmillar.

El grupo EDI también trabaja actualmente en un emprendimiento conjunto con la Burrell Company, formando el BUREDI, una agencia de desarrollo con el objetivo de generar soluciones innovadoras en el desarrollo de ciudades del interior. Los proyectos recientes del BUREDI incluyen el proyecto Tron, un proyecto de reurbanización que ha construido cinco edificios en el corazón de la ciudad vieja en Edimburgo.

Los proyectos individuales recientes del grupo EDI incluyen la modernización del viejo Traverse Theatre en West Bow y el viejo Greyfriars Hostel en Cowgate, Edimburgo. Además de la regeneración de Craigmillar, otros proyectos son la modernización del Zoo de Edimburgo y la renovación de Princess Street.

A lo largo de los años, el grupo EDI ha mantenido la propiedad de la mayoría de sus proyectos comerciales y esto, junto con las compras estratégicas de propiedades individuales,

ha resultado en la creación de un portafolio de inversión de más de 100 propiedades. La venta de las propiedades de este portafolio le brinda al grupo EDI los fondos necesarios para invertir en proyectos futuros. Por ejemplo, recientemente el grupo vendió Pentland Gate, una construcción de 62 000 pies cuadrados en Edimburgo por un valor de GBP 16.85 millones a un inversionista privado. El precio pagado refleja un rendimiento neto inicial del 6%, que es esencialmente reinvertido en la comunidad a través de más construcciones.

### *Valor agregado por la herramienta financiera*

La compañía ha llevado a cabo una variedad de proyectos tanto en cuanto a tamaño como a su naturaleza. Los proyectos más grandes, como la regeneración de Craigmillar y el Parque de Edimburgo tienen efectos económicos y sociales significativos. Se espera que la población de Craigmillar se duplique como resultado del proyecto.

El grupo EDI le brinda al sector público una relativa autonomía junto con la disciplina del enfoque empresarial, combinado con experiencia en el sector privado, lo que puede ayudar a elevar la confianza de los inversionistas y a facilitar el trabajo conjunto con otras partes del sector privado. En términos de facturación, el grupo EDI registró beneficios antes de impuestos por GBP 1.2 millones en 2003, la mayoría de los cuales se reinvierte en nuevos esquemas de renovaciones.

El grupo EDI ha ganado varios premios por sus proyectos de regeneraciones, siendo el más notable el proyecto Tron, que tuvo el primer lugar en los Premios escoceses al diseño por ser el “Mejor Proyecto de Regeneración” y que también se adjudicó el “Mejor Esquema de Uso Mixto en Gran Bretaña” por NHBC y el Daily Mail. Además, el grupo EDI S.A. se ubicó por cuatro años consecutivos en el *top 25* de la publicación de RIBA “Mejores 50 Clientes del Año” y fue la única compañía escocesa seleccionada por el jurado. Esta lista anual de RIBA se ha vuelto una medida clave de la energía y el compromiso en la arquitectura contemporánea entre los constructores de los sectores público y privado en el Reino Unido.

### ***Caso de estudio 3. Boston: La Boston Redevelopment Authority (BRA)***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

La Boston Redevelopment Authority (BRA) es la agencia municipal para planeamiento y desarrollo de Boston, Massachusetts. Fue creada en 1957 por el Consejo de la Ciudad de Boston y la Legislatura de Massachusetts, asumiendo las funciones previamente ejercidas por la Boston Housing Authority y ampliándolas más allá de las viviendas públicas. En 1960 fue abolido el City Plannign Board y sus poderes fueron transferidos al BRA.

Hoy, la BRA tiene el poder de comprar y vender propiedades, adquirir propiedades por dominio eminente y el poder de otorgar incentivos impositivos para fomentar el desarrollo

comercial y residencial. El objetivo primario de BRA es trabajar junto con la gente, comercios y constructores de Boston para estipular guías para el desarrollo de la ciudad de Boston.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

Las responsabilidades de BRA incluyen:

- Adquirir, vender o arrendar propiedades para alcanzar la modernización económica y promover los objetivos de las políticas públicas, como fomentar las industrias que crecen y políticas apropiadas para el uso de la tierra.
- Emitir bonos, que no constituyen deuda de la ciudad, para financiar proyectos.
- Poseer y operar tres parques industriales.
- Proveer financiamiento y programas de préstamos para el desarrollo de negocios, así como también asistencia técnica y otros servicios.

El modo más importante para financiar el desarrollo local es a través del uso de los activos de BRA. BRA posee propiedades en toda la ciudad, que vende cuando se envía y aprueba un plan atractivo para el uso de esas propiedades. Como tal, asegura un desarrollo apropiado en todo Boston y obtiene fondos que puede usar para otros proyectos de modernización y para otorgar préstamos para proyectos apropiados.

Los proyectos actuales incluyen:

- Costanera de Boston – la apertura de la costanera a los peatones mediante la construcción de un boulevard por encima del Proyecto del Túnel en la Arteria Central.
- Puerto Municipal del Este de Boston – construcción de propiedades de BRA a lo largo de la costanera.
- “Viviendas en calles principales” – enfocado en los vecindarios comerciales de la ciudad, este proyecto asiste a las comunidades locales para que desarrollen sus actividades comerciales. BRA provee asistencia para el planeamiento y desarrollo promoviendo construcciones de varios pisos y usos múltiples para incrementar el área construida destinada a viviendas, la elección de viviendas y para animar los vecindarios comerciales.
- Iniciativa para las calles secundarias – esta iniciativa tiene como objeto preservar los espacios industriales en Boston de forma tal que los negocios puedan tener un espacio propio. La iniciativa también busca apoyar a

la comunidad de negocios mediante programas de entrenamiento laboral, estableciendo contactos, ayudando a encontrar ubicaciones y otras asistencias a nuevos comercios y actualizando infraestructuras críticas. Esta iniciativa ofrece una amplia gama de recursos para compañías que deseen instalarse en el área industrial de Boston, incluyendo financiamiento con bonos de bajo costo y exentos de impuestos.

### *El proceso de toma de decisiones*

La División de Desarrollo Económico de BRA es responsable de la coordinación y la gestión de las herramientas y actividades de la Agencia. El departamento es el responsable de aprobar los proyectos de desarrollo y, a través de su proceso de revisión, de requerir que los constructores ajusten sus diseños de tal forma que se ajusten mejor a los ideales de desarrollo de la ciudad.

El Departamento de Gestión de Activos y Propiedades es el responsable de la administración, mantenimiento y mejoras de todas las propiedades de la Agencia fuera del Parque Industrial Marino. Este equipo controla, evalúa, mejora y promueve las propiedades de BRA, que finalmente serán renovadas o puestas a disposición para fines públicos y es responsable por el mantenimiento de una base de datos *on-line* actualizada y precisa de estas propiedades. El equipo busca maximizar el valor de las propiedades de BRA y asegurar que sirvan como activo a las comunidades y vecindarios de la ciudad de Boston.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Alguno de los proyectos más importantes que BRA ha llevado a cabo incluyen la construcción de un nuevo Centro de Gobierno en el Oeste de Boston, la renovación del Faneuil Hall Market Place, una construcción de fines del siglo XVIII que iba a ser demolida. Este proyecto ha sido la causa de la reactivación del centro de Boston. Como parte del proyecto de la ciudad "Leading the Way II", que tuvo lugar entre 2003 y 2007, BRA ha sido responsable (conjuntamente con la Boston Housing Association) de la construcción de 10 000 nuevas viviendas, 2 000 de las cuales son económicas. El proyecto también ha reducido el número de personas mayores sin hogar en 63% entre 2004 y 2007. Como parte de este proyecto, BRA recaudó USD 17.5 millones para la construcción de viviendas económicas vendiendo inmuebles de su propiedad.

## **Tema 2: incrementar la inversión a través de préstamos**

Un segundo tema involucra el endeudamiento del gobierno local para apoyar la inversión en la infraestructura productiva de la economía local. El gobierno local tiene a su disposición varias formas de tomar préstamos. Los casos de estudio siguientes muestran dos formas que son cada vez más importantes. En el primer caso, vemos a la ciudad de

Varsovia que toma un préstamo grande del BIE con muchas ramas de actividades que apoyan el desarrollo local de muchas maneras. En el segundo, caso vemos a la ciudad de Turín que emite un bono para respaldar mejoras en la infraestructura asociadas con la implementación de su plan estratégico para la ciudad y prepararla para los Juegos Olímpicos de Invierno de 2006. La idea de tomar préstamos para financiar el desarrollo local es un medio importante para cristalizar las inversiones y orientaciones de largo plazo de las estrategias locales.

#### ***Caso de estudio 4. Varsovia: préstamos del Banco de Inversión Europeo (BIE) para infraestructura municipal***

##### *Descripción general de la herramienta financiera*

El Banco de Inversión Europeo (BIE) es la institución financiera de la UE. Pertenece a los Estados Miembros y tiene como objeto fomentar el desarrollo balanceado de la UE. El banco ha suscrito capitales por EUR 163 700 millones y sus accionistas son los 25 países miembros de la UE. El BIE otorgó préstamos por EUR 47 400 millones en 2005 (EUR 43 200 millones en 2004), mientras que tomó prestados EUR 50 000 millones en el mercado de capitales en 2005.

Los préstamos del BIE están orientados a proyectos y guiados en su mayoría a financiar los activos fijos de las inversiones. Desde 1990, el BIE ha prestado más de EUR 34 000 millones a países de Europa Central y del Este. Ha prestado EUR 11 000 millones sólo en Polonia, de los cuales 2 200 millones fueron otorgados en 2005.

##### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

El BIE tiene una estrecha cooperación con la ciudad de Varsovia en cuanto al financiamiento de proyectos, entre ellos:

- *La modernización de la infraestructura municipal de Varsovia, septiembre de 2005.* El proyecto se enfoca en financiar pequeñas y medianas inversiones en los campos de transporte, protección ambiental, salud y educación, renovación urbana y rehabilitación de instalaciones comunales y la infraestructura municipal, servicios y turismo en Varsovia. Los objetivos del proyecto son mejorar la infraestructura urbana de la ciudad para incrementar la calidad de vida de sus ciudadanos y la funcionalidad de la ciudad, así como estimular nuevas inversiones. El BIE ha propuesto financiar hasta EUR 125 millones, aunque el costo total del proyecto puede alcanzar los EUR 400 millones. En el pasado, el banco ha provisto EUR 50 millones para el desarrollo y modernización de la infraestructura municipal de Varsovia y EUR 45 millones para la construcción de la Planta de Tratamiento de Agua “Poludnie”.

- *Financiación de la expansión del aeropuerto de Varsovia, diciembre de 2002.* El BIE prestó EUR 200 millones a la empresa estatal “Aeropuertos de Polonia” para la co-financiación de una nueva terminal de pasajeros y los servicios de pista y aire asociados en el aeropuerto internacional de Varsovia. La nueva terminal puede proveer una capacidad adicional de 6.5 millones de pasajeros anuales. Esto incrementa la capacidad total del aeropuerto a aproximadamente 10 millones de pasajeros, para afrontar el crecimiento esperado hasta el 2010. Con un préstamo de EUR 50 millones otorgado a PPL en 1992, el BIE ayudó a modernizar la terminal I y la infraestructura asociada en el aeropuerto internacional, para aumentar la capacidad a 3 millones de pasajeros. El tráfico, sin embargo, ha crecido a tasas mayores a las esperadas alcanzando los 4.1 millones de pasajeros en 2001 y se espera que llegue a 6.3 millones para 2005 y 9.4 millones para 2010. Aunque el aeropuerto ha podido manejar el nivel de tráfico hasta ahora, necesita ser expandido de forma urgente para hacer frente a los niveles de tráfico actuales y futuros.

### *Los procesos de toma de decisiones*

Los principales criterios del BIE cuando analiza si otorgar o no un préstamo para un proyecto o proveer una garantía a otro prestamista son características técnicas sólidas y viabilidad financiera y económica.

Para activar cada rama del crédito del BIE se necesita la opinión favorable del Consejo de la Ciudad de Varsovia. La Ciudad decide que proyectos serán financiados con fondos pero el BIE tiene poder de veto.

Los fondos del BIE están destinados a los siguientes tipos de inversiones:

- Agua e infraestructura en sistemas de desagüe.
- Infraestructura de transporte.
- Infraestructura del sector productivo.
- Proyectos de protección ambiental.
- Infraestructura en salud y educación.
- Otros proyectos de desarrollo de infraestructura.

Los fondos otorgados por el BIE no pueden financiar compromisos impositivos, tasas locales o de administración, comisiones bancarias o adquisición de paquetes o activos financieros.



### *Valor agregado de la herramienta financiera*

El préstamo adelantado por el BIE en 2005 para el desarrollo de la infraestructura de Varsovia fue el más grande en la historia de la ciudad. La ciudad repagará el préstamo en 25 años. Las condiciones muy favorables del préstamo permitieron obtener ahorros significativos en comparación con las ofertas de bancos comerciales.

El valor agregado del préstamo del BIE se basa en tres pilares:

- i) Coherencia entre sus operaciones y los objetivos primarios de la UE.
- ii) Calidad y solidez de cada proyecto.
- iii) Los beneficios financieros particulares obtenidos por el uso de los fondos del BIE.

Con el objetivo de contribuir a una mayor y mejor inversión, el BIE ha desarrollado en años recientes indicadores específicos de valor agregado para desarrollo regional. Estos indicadores son ahora aplicados sistemáticamente para ayudar a comprender como los proyectos financiados por el BIE promueven los objetivos de las políticas de la UE. Cuando se trata de proyectos de desarrollo regional, el banco ha identificado tres grandes categorías de indicadores para inversiones que contribuyen a tales objetivos:

- i) Modernización de la infraestructura en las regiones, con vistas a mejorar su cantidad y calidad.
- ii) Desarrollo de actividades económicas productivas.
- iii) Mejorar el capital humano – servicios de educación, salud y sociales – en áreas asistidas.

El impacto en el desarrollo local y regional es medido además por una evaluación de la calidad y solidez de cada operación (segundo pilar de valor agregado) y por su contribución a la recuperación económica de la región. El banco calcula una tasa de retorno económica, tanto en el sector privado como en el público, y una tasa de retorno financiera para la inversión que está considerando financiar. Si esto no puede ser calculado, realiza una evaluación cualitativa tomando en cuenta todos los factores relevantes. La mejora de la viabilidad financiera (tercer pilar del valor agregado) por parte del BIE consiste en plazos de vencimiento más largos, estructuras innovadoras y el efecto catalítico que puede tener el préstamo del BIE al atraer otras fuentes de financiamiento.

### ***Caso de estudio 5. Turín: Buoni Ordinari Comunali (BOC) – bonos municipales***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Los bonos municipales representan un nuevo instrumento financiero para recaudar fondos de los ciudadanos y dirigir los ingresos hacia proyectos públicos en el área local. Los *Buoni Ordinari Comunali (BOC)* son títulos que las agencias locales pueden utilizar para financiar planes legítimos, tales como emprendimiento de obras públicas.

#### *Los procesos de toma de decisiones*

La emisión de bonos es regulada por el Ministerio del Tesoro, que indica el nivel de inversión, el monto del préstamo, el precio y la fecha de emisión, la duración, la fecha y las modalidades de reembolso, las características de los cupones y la naturaleza de la tasa: fija o variable. Los BOC no poseen garantía estatal.

#### *Factores críticos para el éxito*

Ningún préstamo puede exceder el monto de gastos contemplados en el plan ejecutivo si el préstamo se otorga para realizar obras públicas, o el valor de la oficina técnica de la agencia emisora para otras inversiones. Los BOC con tasa variables tendrán las tasas trimestrales, semestrales o anuales de los *Buoni Ordinari del Tesoro (BOT)* (Bonos del Tesoro) o alternativamente, la RIBOR como precio de referencia.

En Turín, la Ley 724/1994 regula la emisión de los bonos del consejo, un instrumento ideado para financiar las inversiones del gobierno local. También establece los límites y condiciones para la emisión de estos bonos. Podría decirse que la condición más importante es que los bonos pueden ser emitidos sólo para financiar inversiones y no actividades de corto plazo. Es más, los bonos deben ser emitidos como mínimo a cinco años y el aplazamiento de impuestos no se aplica para no residentes.

#### *Valor agregado de la herramienta financiera*

La estabilidad de las finanzas de Turín ha sido confirmada por Standard & Poor's, que evaluó a la ciudad con "AA – perspectiva estable". Esta grata evaluación le significó a la ciudad una reducción en el costo promedio de su propio financiamiento.

Un análisis de los ingresos de Turín a lo largo de 5 años muestra una tasa más baja de financiamiento por parte del Estado y otros organismos públicos (un promedio de 21.08% registrado como una reducción en el balance) que es compensada por un incremento considerable en los ingresos fiscales (un promedio de 21.47% registrado como incremento en el balance).

### **Tema 3: incentivar la inversión del sector privado**

Un objetivo importante para el gobierno local es atraer inversiones del sector privado, especialmente en actividades que parecen ofrecer el potencial de buenos rendimientos pero que no son vistas como atractivas por los inversionistas privados o que caen por debajo de los criterios privados. Una forma de hacer esto es a través de incentivos impositivos. Hubo muchos estudios sobre cómo los incentivos impositivos proveen el estímulo necesario para hacer rentable un proyecto de inversión y una de las claves es que estos incentivos tienen un rol, no sólo en volver más atractiva la posibilidad, sino también en publicitar una oportunidad de inversión que no sería visible de otra forma.

En Baltimore el proceso de recuperación económica local en los vecindarios pobres e históricos ha requerido una inversión más grande del sector privado en el interior de la ciudad y en vecindarios abandonados. Los incentivos impositivos han tenido un gran papel.

#### ***Caso de estudio 6. Baltimore: incentivos impositivos***

##### *Descripción general de la herramienta financiera*

Los políticos municipales usan con frecuencia el impuesto inmobiliario, la fuente principal de ingresos de la ciudad, como herramienta de política para estimular el desarrollo inmobiliario y económico. El tratamiento impositivo especial se otorga como incentivo para fomentar actividades de desarrollo específicas.

Los incentivos impositivos que brinda la ciudad de Baltimore incluyen:

- Créditos impositivos para nuevas construcciones.
- Créditos impositivos para mejoras en las viviendas.
- Créditos impositivos para rehabilitación de viviendas abandonadas.
- Beneficios impositivos especiales en el área de entretenimientos y la Station North Arts.

##### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

Cada impuesto se utiliza para un fin particular:

- Créditos Impositivos para Nuevas Construcciones: este programa fue diseñado para fomentar la construcción y compra de nuevas viviendas en la ciudad. Este programa brinda un crédito impositivo de 5 años sobre el impuesto inmobiliario

(50% en el primer año imponible y decrece 10% en años subsiguientes) para nuevas construcciones o remodelaciones significativas de viviendas, si la propiedad no fue previamente ocupada desde su construcción o remodelación.

- **Créditos Impositivos para Viviendas Abandonadas:** este programa fue diseñado para fomentar la renovación y la reutilización de propiedades residenciales abandonadas. Fue el primero de una serie de créditos impositivos promulgados a mediados de la década del '90 en respuesta a preocupaciones sobre el atraso en el desarrollo de la ciudad durante y luego de la recesión de principios de esa década. El programa otorga un crédito impositivo por 5 años con una ayuda del 100% en los aumentos del impuesto inmobiliario en el primer año imponible. El crédito disminuye 20% por año en los años siguientes.
- **Créditos Impositivos para Mejoras en las Viviendas:** este programa fue diseñado para generar incentivos para realizar mejoras a propiedades residenciales y disminuir la presión tributaria sobre los propietarios. El programa otorga un crédito impositivo por 5 años con una ayuda del 100% en los aumentos del impuesto inmobiliario en el primer año imponible. El crédito disminuye 20% por año en los años siguientes.
- **Créditos Impositivos para Propiedades Industriales Abandonadas:** este programa fue diseñado para fomentar la remodelación de áreas industriales/comerciales contaminadas y abandonadas y/o sub-utilizadas. Ofrece un crédito en el impuesto inmobiliario (tanto para impuestos reales como personales) que es más elevado luego de la remodelación.
- **Créditos Impositivos para la Conservación de Propiedades:** este programa fue diseñado para apoyar la preservación de zonas protegidas o propiedades en espacios abiertos. Provee incentivos impositivos para la conservación de propiedades que no han sido remodeladas, no han sido utilizadas para fines comerciales y estén sujetas a servidumbre perpetua que son donadas al "Maryland Environmental Trust".
- **Créditos Impositivos para Zonas Empresariales:** este programa fue establecido a principios de los años '80 para fomentar inversiones dirigidas a áreas afectadas por el desempleo, la pobreza, disminución en la población o abandono de propiedades. La ciudad posee actualmente ocho zonas empresariales. El crédito en el impuesto inmobiliario es de diez años (tanto para impuestos personales como reales) y se basa en un exámen adecuado, que es la diferencia entre el valor del año base y el valor impositivo actual evaluado luego de las mejoras realizadas a las propiedades comerciales en la zona.
- **Créditos Impositivos para "Héroes Caídos":** este programa fue diseñado para brindar un alivio impositivo a las esposas de los "héroes caídos", individuos que han muerto cumpliendo su deber, de acuerdo al Fire and Police Employee's

- Retirement Systems, de acuerdo con las reglas del Código de la Ciudad.
- Créditos Impositivos para Restauraciones y Rehabilitaciones: este programa fue diseñado para fomentar la preservación y la inversión en propiedades históricas.
- Créditos Impositivos para Granjas: este programa fue diseñado para limitar el monto anual de incrementos en evaluaciones impositivas para los dueños de propiedades ocupadas que califiquen.

### *Los procesos de toma de decisiones*

La ley de Crédito Impositivo requiere que el Director de Finanzas reporte los costos y beneficios públicos de los beneficios impositivos a la Junta de Estimaciones, al Alcalde y al Consejo de la Ciudad. Desde la adopción del programa, los costos administrativos han sido absorbidos por las operaciones existentes de la ciudad. En el año fiscal 2006, el presupuesto de la ciudad de Baltimore estima que los gastos reales del crédito impositivo del impuesto a la propiedad totalizaron USD 37.5 millones. Esto representa un incremento de unos USD 10.4 millones comparados con los gastos proyectados para el año fiscal 2005, de USD 25.3 millones.

### *Factores clave para el éxito*

Basados en entrevistas, análisis de datos e incentivos similares en otras ciudades, AB ASSOCIATES concluyeron que los incentivos crediticios pueden jugar, potencialmente, un papel mucho más grande en los esfuerzos para revitalizar los vecindarios y en atraer a nuevos habitantes a la ciudad. Esto se atribuye a la falta de esfuerzos de promoción coordinados que refleja una visión exhaustiva del papel que estos incentivos pueden tener en la revitalización y la estabilización de la ciudad. Además, no existen estrategias coordinadas que utilicen a los créditos como una herramienta para el desarrollo de la comunidad, ni guías cuantitativas con las cuales medir el éxito, ni esfuerzos conjuntos de promoción. Tampoco hay esfuerzos para combinar los créditos impositivos con los incentivos financieros existentes, tales como préstamos a bajo interés o concesiones que puedan incrementar su tasa de utilización y por lo tanto mejorar su efectividad.

Un argumento repetido fue la idea de que los créditos impositivos eran poco efectivos en una jurisdicción con ingresos decrecientes. Aunque este argumento puede tener algún sustento en el mediano plazo, no contempla el efecto de largo plazo de crear valor adicional y la capacidad de usar este tipo de incentivos para modificar el aspecto fundamental de una vecindad, así como también prevenir que otras se desestabilicen.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

El Departamento de Finanzas ha publicado los resultados de encuestas de los

beneficiarios del crédito desde el año fiscal 2000, buscando una respuesta a la pregunta de si el programa de créditos impositivos ha generado nuevos desarrollos. Los resultados muestran que el programa respaldó un incremento de 104% en el número de permisos para construcciones entre 2003 y 2004. Aparentemente el crédito impositivo fue un fuerte incentivo que impulsó la compra de viviendas.

#### **Tema 4: como capturar el valor del crecimiento económico local**

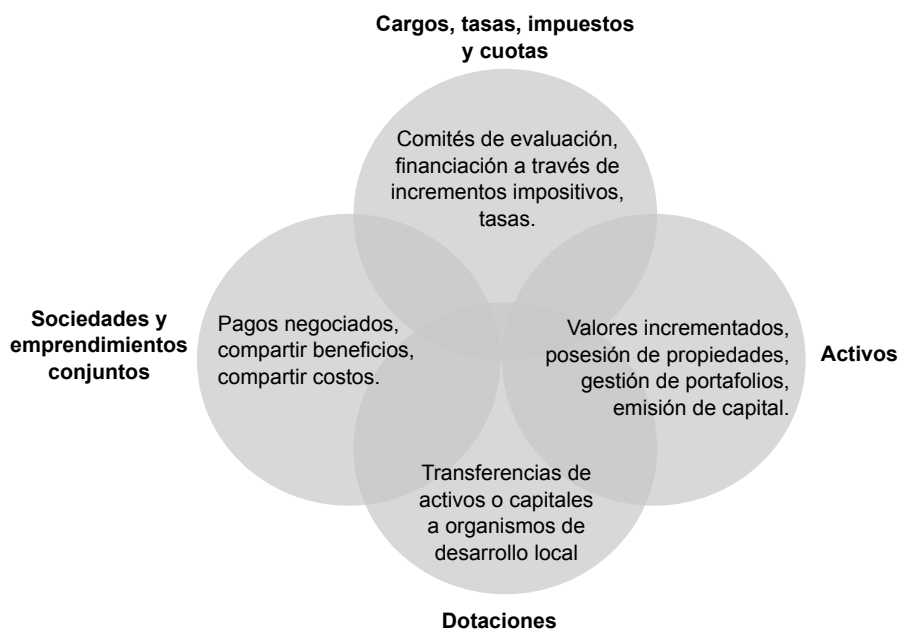
Un tema importante en el desarrollo económico local es como asegurar que parte de los rendimientos del crecimiento generado por el mejor desempeño económico local se vuelquen en inversiones locales adicionales, tanto para sostener el impulso de crecimiento e inversión, como para abrir nuevas posibilidades a más inversiones y crecimiento. Las ciudades que logran hacer esto encuentran que pueden acelerar el crecimiento económico local de forma más directa y proveer incentivos mejorados para co-inversiones del sector privado.

Finanzas para Capturar el Valor es un término amplio aplicado a mecanismos que respaldan el valor financiero generado por el desarrollo para ayudar a financiar la infraestructura y otros costos necesarios para impulsar el desarrollo.

Existen distintos enfoques usados en el mundo; algunos se basan en incrementos impositivos, otros en impuestos por desarrollo, otros en solicitudes de planificación y otros instrumentados a través de impuestos generales a la propiedad o basados en el uso estratégico de propiedad de la tierra a través de emprendimientos conjuntos o un sistema de arrendamientos (Figura 2.1).

Distintos países han producido diferentes enfoques:

- El sistema holandés ha tendido a optimizar el papel las revisiones de arrendamientos para capturar el incremento en el valor de la tierra en contextos en donde la mayor parte de la tierra está en manos del sector público.
- El sistema de EE.UU. ha tendido a usar incrementos de impuestos en las áreas modernizadas.
- El sistema alemán ha empleado emprendimientos conjuntos en cuanto a la propiedad de la tierra.
- El sistema en el RU se ha basado en impuestos a la planificación negociados.
- Dinamarca ha utilizado impuestos a las urbanizaciones, mientras que Francia ha elegido un impuesto por el desarrollo de la tierra.

**Figura 2.1. Mecanismos principales para financiar la “captura de valor”*****Caso de estudio 7. Copenhague: impuesto al valor de la propiedad***

El impuesto al valor de la propiedad en Copenhague fue establecido en 2000 y hoy ayuda a financiar el desarrollo económico en la ciudad. Este impuesto reemplazó al impuesto al alquiler imputado a las viviendas ocupadas por sus dueños, que formaba parte del impuesto a los ingresos personales.

El valor del impuesto a la propiedad es de entre 10% y 30% del valor oficial de la propiedad. Todas las propiedades son valuadas una vez por año por las autoridades impositivas. El impuesto es pagado por personas privadas sobre todas sus propiedades, tanto en Dinamarca como en el exterior, y para estas últimas se puede obtener una reducción en el impuesto de acuerdo con el valor pagado en el país de origen o un acuerdo de doble imposición. El impuesto debe ser pagado sobre todos los departamentos ocupados por sus dueños, casas en donde residan una o dos familias y haciendas.

El impuesto es recaudado como parte del impuesto a los ingresos, lo que significa que una persona paga automáticamente una doceava parte del monto cada mes. La base para el cálculo del valor pagado en concepto de impuesto a la propiedad en 2003, sobre las propiedades danesas, fue el valor más bajo entre:

- El valor de la propiedad al 1 de octubre de 2003
- El valor de la propiedad al 1 de enero de 2001, + 5%

- El valor de la propiedad al 1 de enero de 2002 (se aplican otras reglas para las propiedades en el extranjero).

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

Los impuestos sobre las propiedades son establecidos por ley y no pueden ser modificados por los condados. El sistema fue modificado en 1998 y los cambios entraron en vigencia en 2000. Además del impuesto a la tierra y los reembolsos de impuestos, en 2000 se introdujo un impuesto al valor de la propiedad. Los condados reciben un tercio y las municipalidades dos tercios.

### *Factores críticos para el éxito*

La administración de cualquier impuesto a la propiedad es en gran medida una cuestión de cálculo, de tasación del valor de las propiedades. A menos que sea a la vez exacta y actualizada, el éxito del impuesto queda comprometido. La valuación presenta dificultades cuando las ventas son infrecuentes o cuando no hay terrenos de características similares en los alrededores. Sin embargo, se han desarrollado técnicas sofisticadas para tratar con estas situaciones. Computadoras, mapas aéreos catastrales y otras innovaciones tecnológicas permiten un tratamiento más uniforme, haciendo al proceso menos vulnerable a las presiones políticas y personales.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Este impuesto impacta de varias maneras:

- Carga tributaria: la mayoría de los ciudadanos pagan sustancialmente menos con el impuesto al valor de la tierra que con otros impuestos de base amplia que generan el mismo nivel de recaudación.
- Efecto sobre los dueños de propiedades deterioradas: este impuesto reduce la carga sobre los que realizan mejoras a las propiedades deterioradas, a la vez que incrementa la carga sobre las propiedades que no son mejoradas. Esto incentiva a los dueños a hacer mejoras o vender la propiedad a alguien que esté dispuesto a realizarlas.
- Deuda pública: el impuesto al valor de la tierra no genera deuda pública. Estimula la economía, aumenta los ingresos de otros impuestos y por lo tanto permite reducir la deuda pública.



## **Caso de estudio 8. Chicago: Financiamiento de incrementos Impositivos (FII)**

### *Descripción general de la herramienta financiera*

El “financiamiento de incrementos impositivos” (FII) es una herramienta que la ciudad de Chicago puede utilizar para generar ingresos o el desarrollo económico en un área geográfica específica. FII le permite a la ciudad reinvertir todo lo recaudado por nuevas propiedades en la vecindad de la que proviene la recaudación por un período de 23 años. Estos ingresos “nuevos”, también llamados “incrementos”, surgen si hay construcciones nuevas en el área FII, o si el valor de las propiedades existentes aumenta, lo que genera más recaudación. Lo recaudado se puede gastar en obras públicas o en subsidios para fomentar desarrollos privados. El FII también facilita las compras de propiedades privadas y las demoliciones por parte de la ciudad para crear espacios para nuevas construcciones.

Una vez establecida, un área FII dura 23 años. El proceso incluye la creación del área, un plan de modernización y acuerdos con constructores y compañías que se comprometen a completar algún aspecto del plan a cambio de parte de los beneficios del fondo FII. El FII se apropia del monto que se recauda en concepto de nuevas propiedades y lo reinvierte en el área. Los subsidios del FII pueden usarse para pagar a constructores privados o ser usados para mejoras del sector público.

A diferencia de otros programas, la mayoría de los vecindarios FII no tienen el dinero en forma anticipada. El dinero, en general, no está disponible hasta que el FII comienza a generar sus propios ingresos que provienen de los valores más altos de las propiedades, o bien se emite un bono para financiar al FII. Los proyectos del FII no compiten con otros proyectos de la ciudad porque se financian a partir de una fuente específica.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

Existen 130 áreas FII en Chicago que abarcan casi 30% del territorio de la ciudad. Los ingresos del FII pueden ser usados para una gran variedad de proyectos públicos o de infraestructura (mejoras en escuelas, parques y otros edificios públicos) o para subsidiar en forma directa construcciones privadas, ya sean residenciales, comerciales o industriales. Estas prioridades se especifican en un “plan de desarrollo”, aprobado por el Consejo de la ciudad, que las prioriza y estima un presupuesto. La mayor limitación de estos fondos es que no se pueden usar para los materiales de construcción (excepto en el caso de viviendas económicas), o para equipos de propiedad privada.

El dinero de estos fondos se puede utilizar para:

- Gastos de planificación, tales como estudios y relevamientos, honorarios legales y de consultoría, contables y de ingeniería.
- Adquirir tierras y prepararlas para la remodelación, incluyendo los costos de limpieza ambiental y demolición. En áreas más viejas, dejar el terreno

preparado para el constructor reduce costos y reduce uno de los mayores obstáculos para las remodelaciones. Para contribuir con este proceso, la ley del FII le otorga poderes ampliados a la ciudad para adquirir propiedades por razones de “necesidad pública”. Si la ciudad puede demostrar que actúa en el interés público (una idea definida vagamente) puede forzar a los dueños a vender sus propiedades a “valor de mercado”. La ciudad revende luego el terreno a constructores privados, generalmente con grandes descuentos, o la utiliza para edificios públicos.

- Capacitación laboral o gastos de guarderías para niños para compañías ubicadas en el área FII o que planean ubicarse cerca. Existen propuestas que promueven establecer centros de capacitación laboral que cubrirían las necesidades de todas las compañías dentro del área, sin tener en cuenta si han recibido un subsidio FII en forma directa.
- Remodelaciones y rehabilitaciones de edificios existentes.
- Subsidios financieros y de los intereses de los préstamos que los constructores toman para pagar los proyectos

### *El proceso de toma de decisiones*

Ocho entidades, incluyendo la Ciudad, las escuelas públicas de Chicago, el Chicago Park District y el Cook County reciben ingresos del impuesto a la propiedad. Cuando se crea un área FII los ingresos por sobre el valor estimado anual se destinan al fondo FII, no a receptores específicos.

Las cuatro instituciones clave en la toma de decisiones en la creación de áreas FII y el gasto de los fondos son:

- i) Gobierno municipal: casi no tiene poder de decisión sobre la creación de FII o cómo se gasta el dinero, pero, debido a que es el encargado del impuesto a la propiedad, tiene cierta autoridad para decidir quien recibe una ayuda impositiva a través de un FII.
- ii) Community Development Commission/Chicago Plan Commission: aunque estos organismos rara vez rechazan una propuesta, presiden las audiencias públicas sobre planes de remodelación, subsidios, compras de propiedades y uso de la tierra con fondos FII. Pueden influenciar una propuesta realizando preguntas incisivas al DPD y los constructores, basados en sus propias preocupaciones o en testimonios públicos.
- iii) Otros organismos (escuelas, parques, etc.): algunos agentes públicos pueden tener ventajas para realizar mejoras con fondos FII (tales como reparaciones

de escuelas o mejoras a los parques), aunque esto no ha ocurrido mucho en Chicago.

- iv) Constructores/negocios: pueden hacer con frecuencia grandes promesas en términos de empleo o desarrollo económico para obtener el apoyo que les garantice un subsidio FII, como así también la siempre presente promesa de contribuciones a las campañas políticas.

### *Factores clave para el éxito*

El éxito o el fracaso del FII depende de cuan activa sea la comunidad en las etapas de planeamiento e implementación. Los precios y el nivel de vida deben continuar siendo alcanzables para los habitantes y trabajadores de la comunidad. Thomas N. Jacobs & Associates/EDG sugiere que:

*“El éxito del FII es un reflejo del trabajo conjunto de entidades públicas y privadas para alcanzar las metas y los objetivos de modernización de dichas municipalidades”.*

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

El FII genera varios beneficios incluyendo una disminución en la financiación federal, mayor control local, un alto grado de flexibilidad en el uso de los fondos, la posibilidad de combinar fondos con otros programas, una nueva serie de subvenciones no préstamos, reasignación de partidas impositivas en contraposición a aumento de impuestos, beneficios debido a la creación/retención de puestos de trabajo, la provisión de bienes y servicios a comunidades poco atendidas, un incremento en los ingresos netos de la ciudad (impuesto a las ventas) y la preservación de edificios históricos.

Si la comunidad participa activamente, el FII puede ser una herramienta para implementar un plan de revitalización fomentando el desarrollo de viviendas económicas, mejorando parques y escuelas, reparando infraestructura básica, poniendo en uso tierras abandonadas, creando empleos bien remunerados y satisfaciendo otras necesidades locales.

El FII es una herramienta atractiva desde el punto de vista político porque no requiere que la ciudad incremente los impuestos. El FII aumenta los ingresos de la ciudad revalorizando las propiedades que se encuentran gravadas. Propiedades con valores más elevados representan mayores ingresos impositivos para la ciudad.

Cómo promueve la ciudad, se supone que el FII es el “mejor” instrumento económico que tiene Chicago para fomentar su desarrollo.

### ***Caso de estudio 9. San Francisco: Distritos de Evaluación de Beneficios (DEB)***

#### *Descripción general*

Un Distrito de Evaluación de Beneficios (DEB) busca solucionar alguno de los problemas asociados con los impuestos generales a la propiedad. La evaluación de beneficios es un cargo sobre la propiedad usado para financiar parte o todo el capital invertido en mejorar el valor de la propiedad. La tasación debe ser proporcional a los beneficios y no se puede establecer un DEB sin un informe que identifique, y contenga un método para calcular, los beneficios especiales producidos. Además, los propietarios deben ser notificados y se debe convocar a una audiencia pública antes de crear un DEB. En teoría, las evaluaciones deben repartir los costos de capital entre los propietarios beneficiados de acuerdo al valor de los beneficios adicionales que cada uno recibe. En la realidad, es difícil aislar el impacto del gasto en capital de otras influencias sobre el valor de las propiedades.

#### *Valor agregado de la herramienta financiera*

En San Francisco el DEB fue utilizado para recaudar fondos para el sistema Bay Area Rapid Transit (BART) (Ubbels *et. al*, 2004). De forma similar, un DEB fue usado para financiar en parte la construcción de la Línea Roja de Los Ángeles. En total, 9% de los USD 1 400 millones que costó esta parte de la Línea Roja del metro será recaudada a través de DEB.

### **Tema 5: compartir riesgos y costos con el sector privado**

Compartir los riesgos y costos del desarrollo local entre los sectores público y privado es importante para hacer que el desarrollo sea sostenible en términos económicos y financieros, así como también para dar lugar a que se alcancen bienes públicos e innovaciones en las buenas prácticas.

Existen múltiples mecanismos a través de los cuales compartir costos y riesgos, incluyendo emprendimientos conjuntos y mecanismos financiados por el sector privado que apoyan emprendimientos públicos. A continuación se brindan dos ejemplos: emprendimientos conjuntos en Glasgow y agencias para mejorar los negocios en la ciudad de Nueva York.

### ***Caso de estudio 10. Glasgow: sociedades público/privadas***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Las sociedades público/privadas (SPP) implican que un servicio público o un

negocio privado se financia y es operado a través de una sociedad entre el gobierno y una o más empresas privadas. Estos esquemas son conocidos como SPP, IPF o P3s.

En algunos tipos de SPP el gobierno usa recursos fiscales para obtener capitales para invertir y la operación del servicio se hace en forma conjunta con el sector privado o bajo un contrato. En otros tipos (tales como la Iniciativa Privada de Financiamiento (IPF)) la inversión de capital la realiza el sector privado en cumplimiento de un contrato con el gobierno para proveer cierto servicio. La contribución del gobierno a la SPP puede ser también en especies (transferencia de activos existentes).

En general, un consorcio privado forma una empresa especial llamada “vehículo de propósitos especiales” (VPE) para construir y mantener el activo. El consorcio está formado usualmente por un constructor, una compañía de mantenimiento y un prestamista bancario. El VPE firma el contrato con el Estado y con subcontratistas para construir las instalaciones y mantenerlas. Un ejemplo típico de SPP sería un hospital construido y financiado por un constructor privado y luego arrendado a la autoridad hospitalaria. El constructor privado actúa como propietario, realizando el mantenimiento y otros servicios no médicos, mientras que el hospital provee los servicios médicos.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

Los dos proyectos más importantes realizados a través de SPP son Glasgow Grouped Schools SPP y Glasgow SPP Healthcare Scheme.

#### Glasgow Grouped Schools SPP (2002)

Los cambios demográficos en Glasgow a través de los años han resultado en una disminución en la matrícula escolar y en consecuencia en sobre provisión de recursos estructurales en la escuela secundaria. Esta situación, junto con el hecho de que la mayoría de los edificios no eran bien mantenidos, alentó la creencia de que era necesario un programa de racionalización en las escuelas secundarias.

El proyecto 2002 fue por mucho la SPP más grande que un gobierno local haya emprendido en el RU hasta ese entonces. Tuvo un valor aproximado de GBP 1 600 millones a lo largo de la vida del contrato entre alojamiento, gestión de instalaciones y TIC. El valor del capital fue aproximadamente de GBP 240 millones.

La iniciativa propuso una reducción en el número de escuelas de 36 a 29 e incluyó la construcción de dos nuevos establecimientos. Además, se planificaron importantes extensiones en las escuelas existentes, y reformas completas en todos los edificios que permanecerían en uso. Luego de un proceso de 15 meses, 3ED Glasgow obtuvo el contrato.

Una característica poco usual del esquema fue que se requirió al contratista proporcionar tecnologías de información y comunicación (TIC). Las características más importantes de la

infraestructura tecnológica, valuada en más de GBP 20 millones, fueron 15 000 PC de escritorio para los salones de clase, 5 000 laptops para los maestros, 350 servidores de red Netserver, una red Cisco valuada en GBP 2 millones y un contrato de atención al cliente de alta disponibilidad. Esto brindó acceso de e-mail a 30 000 alumnos y acceso a internet para todos dentro del marco de un contrato de servicios por 10 años con Hewlett Packard, con tecnologías actualizadas cada 5 años.

### Glasgow Healthcare Scheme (2003)

Este gran esquema, cuyo capital será financiado en su mayoría por el sector privado, transformará la calidad del sistema de salud en la ciudad y tiene su origen en un estudio de servicios de cuidados intensivos llevado a cabo por Greater Glasgow NHS Board y el NHS Trusts, publicado en agosto de 2002. Los objetivos del estudio fueron desarrollar un marco para mejorar radicalmente la provisión de servicios de cuidados intensivos básicos para adultos en el área de Glasgow que al día de hoy es llevado a cabo desde seis lugares diferentes. El estudio concluyó que muchas de las instalaciones eran obsoletas y no estaban equipadas para proveer cuidados acordes con el siglo XXI.

Los cuidados hospitalarios para adultos se concentrarán en el futuro en tres sitios: Royal Glasgow Infirmary, Gartnavel General Hospital y Southern General Hospital. Serán apoyados por la creación de dos nuevos Centros de Cuidados Ambulatorios y Diagnóstico (CAYD) en el hospital Stobhill y adyacente a Victoria Infirmary.

Los servicios se completarán en tres fases a lo largo de 5 años:

- Fase uno: Completar los dos centros CAYD y The Beatson Oncology Centre – una iniciativa financiada por el Tesoro en Gartnavel General Hospital.
- Fase dos: Incluirá la remodelación del Southern General Hospital en el sitio actual.
- Fase tres: Incluirá dos reformas adicionales en Glasgow Royal Infirmary y en Gartnavel General Hospital.

Tom Divers, ejecutivo en jefe del Greater Glasgow NHS Board, dijo:

*“Luego de más de dos años de consultas públicas, la estrategia de modernización de los hospitales de cuidados intensivos de Glasgow fue aprobada por el Minister for Health and Community Care en agosto de 2002. Ahora que hemos nombrado a nuestros asesores legales contrataremos a nuestros asesores financieros y presionaremos para implementar el plan de modernización. La primera prioridad en este plan es construir a tiempo los dos hospitales de cuidados ambulatorios, Victoria y Stobhill, y la remodelación del West of Scotland Cancer Centre.”*

### *Factores clave para el éxito*

Una SPP exitosa necesita:

- Un grupo de trabajo concentrado, dedicado y experimentado.
- Marcos legales e institucionales claros.
- Adjudicaciones transparentes y competitivas.
- Riesgos compartidos de forma realista.
- Capacidad por parte del sector público de administrar su parte de la SPP y compromisos políticos estables.
- Licitaciones competitivas.
- Una relación entre riesgos compartidos y valor apropiado.
- Principios económicos, viabilidad y precios accesibles

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

En términos de Glasgow Grouped Schools SPP, el marco de la SPP permitió que las autoridades educativas adoptaran y exploraran nuevas posibilidades que anteriormente podrían no haber sido alcanzables o llevadas a cabo en un lapso de tiempo razonable. Bajo el proceso de adjudicación normal, al Consejo de la ciudad le habría llevado unos 20 años el cumplir con este programa. Por lo tanto se llegó a una decisión para buscar una SPP, con el objetivo de llevar a cabo las modernizaciones para el fin de 2002.

El enfoque permitió que la flexibilidad en el diseño se incorporara desde un principio y significó que Glasgow estuviera mejor preparada para afrontar necesidades cambiantes. Además, uno de los beneficios intangibles de las nuevas instalaciones es la moral más alta del cuerpo de docentes.

El Consejo de Glasgow y el socio privado buscaron una solución que pudiera ser realizada, fuera innovadora y flexible, y cumpliera con el objetivo principal de “elevar el nivel educativo”. Parte de la solución innovadora fue incrementar el número de nuevas escuelas construidas, desde las dos proyectadas a doce. El proyecto permitió una mayor dotación de personal y recursos de enseñanza y aprendizaje, incluyendo la seguridad de que todos los maestros y alumnos tuvieran acceso a internet y a una red de conocimientos local y al mismo tiempo, reformar edificios existentes o cuando fuera apropiado, construir escuelas completamente nuevas. Esta sociedad de docentes, administradores de las instalaciones y proveedores de TI se encontró muy bien ubicada para tratar con el desafío del *E-learning*.

En términos generales, el valor agregado por la SPP incluye:

- Una mejor evaluación y administración del riesgo y una mejor visión de largo plazo, no sólo en temas financieros.
- Mayor innovación en las estructuras de diseño y financieras.
- Incentivos para proveer los activos a tiempo y de acuerdo al presupuesto.
- Incentivos a mejorar el desempeño comercial y operativo.
- Combinar fases diferentes: optimización de costos/beneficios a lo largo de la vida del proyecto.

Utilizar conocimientos del sector privado para servicios del sector público permite:

- Contratos por servicios, no adjudicaciones de activos.
- Especificaciones de productos, no de insumos.
- Relacionar los pagos a la entrega de los servicios.
- Tener en cuenta la vida completa del proyecto al diseñar, construir y operar.

### ***Caso de estudio 11. Nueva York: Programa de Áreas para Mejorar los Negocios (AMN)***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Un Área para la Mejorar los Negocios (AMN) es una sociedad público/privada en la cual los dueños de propiedades y negocios deciden realizar una contribución colectiva para el mantenimiento, desarrollo y promoción de su área comercial.

La idea del AMN se basa en los programas de mantenimiento compartido de muchos centros de compra suburbanos. Estos centros comerciales son típicamente una propiedad única, administrada por una entidad que alquila locales comerciales a múltiples inquilinos. Éstos pagan una cuota para mantener las áreas comunes, lo que permite contratar servicios que mejoren el aspecto de las áreas comunes y provean publicidad para el centro comercial y sus locales.

Un AMN funciona de la misma forma. Sin embargo, como el AMN se encuentra en un área urbana, múltiples propietarios acuerdan pagar un cargo extra (tasa). De esta manera, los propietarios en un distrito comercial pueden actuar de la misma forma para



mejorar su área. El propósito del AMN es mejorar las condiciones para los negocios en un área específica, atraer y retener comercios, generar empleos y mejorar la calidad de vida de aquellos que usan el distrito. Un AMN le permite a los propietarios decidir qué servicios proporcionar para satisfacer las necesidades particulares del área.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

En la ciudad de Nueva York, las AMN son socios importantes en iniciativas en curso para revitalizar los vecindarios y el desarrollo económico en las cinco comunas. Los servicios de las AMN complementan a los servicios provistos por la ciudad de Nueva York. Las 46 AMN que existen actualmente constituyen la red más grande de AMN en los EE.UU. Emplean a más de 1 200 personas y brindan servicios por casi USD 77 millones en servicios adicionales y mejoras para beneficio directo de aproximadamente 63 000 comercios.

El modelo de AMN es una herramienta de desarrollo muy flexible, capaz de tener éxito en muchas comunidades, desde las calles principales de Harlem o Astoria, hasta los distritos comerciales de Downtown Brooklyn y Lower Manhattan. Así como las AMN atienden a un gran número de comunas en Nueva York, también proveen una gran diversidad de programas y servicios. Los presupuestos operativos anuales van desde los USD 53 000 hasta los USD 11 millones. El personal va desde 3 empleados hasta 172. Los programas mismos cubren un amplio espectro de servicios, desde iniciativas de limpieza y seguridad, hasta estrategias de desarrollo comercial y renovaciones exhaustivas de las calles. La Tabla 2.1 resume los servicios y mejoras adicionales provistas por las AMN.

Cada AMN es dirigida por una Junta de Directores que es elegida por los miembros del distrito. Esta Junta tiene responsabilidad fiduciaria ante el AMN y contrata a los administradores que gestionan al AMN diariamente. La Junta se divide en grupos que incluyen: dueños de propiedades comerciales, inquilinos comerciales, residentes y funcionarios públicos. Estos últimos incluyen al Alcalde, el Revisor de Cuentas, el Presidente Municipal y un miembro del Consejo de la Ciudad que son de facto miembros de la Junta. Los miembros de las AMN votan por los directores en sus respectivos grupos. La mayoría de los directores deben ser propietarios.

**Tabla 2.1. Servicios suplementarios/mejoras emprendidas por AMN en Nueva York**

<b>Servicio</b>	<b>Sub-servicios</b>
Mantenimiento	Iluminación de calles y veredas, limpieza de graffitis
Alojamiento y seguridad pública	Funcionarios de seguridad pública; asistencia para visitantes
Desarrollo comercial	Reducción de comercios vacíos; mejoras para negocios
Incrementos de capital	Mejoras en la iluminación de calles; cestos de basura; señalización de las calles; buzones de periódicos; buzones de flores
Arquitectura del paisaje	Plantar árboles y flores, mantenimiento de los hoyos para árboles
Servicios a la comunidad	Recolección de fondos; eventos de caridad; servicios para jóvenes y personas sin hogar

Fuente: New York Business District Improvement Programme

### *Los procesos de toma de decisiones*

Los fondos que financian los programas de las AMN se generan a partir de tasas especiales pagadas por los propietarios que se benefician con los programas (ver Tabla 2.2). Es importante destacar que muchos contratos tienen una cláusula que les permite a los propietarios pasar la tasa del AMN a sus inquilinos. La tasa es facturada y cobrada por la ciudad de Nueva York y luego transferida al District Management Association (DMA) que a su vez brinda los servicios. El DMA es el nombre formal de la entidad legal que constituye el AMN.

**Tabla 2.2. Evaluación de tasas por tipos de propiedad**

<b>Tipo de propiedad</b>	<b>Tasa</b>
Propiedad industrial o comercial, ocupada	Todos pagan la tasa comercial
Propiedades para actividades sin fines de lucro, ocupadas	Generalmente no pagan una tasa
Propiedades ocupadas por el gobierno de la ciudad, del Estado o federal	No pagan la tasa
Propiedades residenciales	Generalmente pagan una tasa reducida
Propiedades vacías	Generalmente pagan una tasa reducida

Fuente: New York Business District Improvement Programme

### *Factores críticos para el éxito*

La viabilidad de la implementación de un AMN depende de varios factores:

- Utilización de las propiedades

El número de propiedades residenciales debe ser el más bajo posible, ya que pagan una tasa reducida; también debe haber pocos edificios gubernamentales y otros que se encuentren exentos y debe haber pocas propiedades sin desarrollar.

- Tasas de ocupación comercial estables

La capacidad de generar ingresos adecuados depende del nivel de actividad económica en el área. En consecuencia, las mejores áreas para establecer un AMN son las estables desde el punto de vista económico y que no poseen más de 20% de propiedades desocupadas.

- Fuerte apoyo local

El proceso de organizar y administrar un AMN requiere apoyo, aprobación y revisiones públicas. Es importante que los funcionarios públicos locales y los miembros de la junta entiendan y respalden el concepto de AMN. En general, los funcionarios locales electos respaldan a las AMN porque reconocen que brindan muchos servicios que benefician directamente a sus electores.

- Desarrollo futuro

El financiamiento para ciertas mejoras de capital puede no incluir el mantenimiento de las mejoras. En algunos casos, las asignaciones de capital se hacen con la condición de que las mejoras resultantes serán mantenidas con dinero de otras fuentes. Un AMN puede ser un mecanismo excelente para proveer servicios de mantenimiento.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Las AMN brindan varios servicios adicionales en forma coordinada con los servicios municipales, tales como mantenimiento, seguridad pública, servicios para los visitantes, programas de *marketing* y promoción, mejoras de capital y embellecimiento en el área designada. De esta forma, invierten en el desarrollo económico a largo plazo de sus distritos. Las Tablas 2.3 y 2.4 muestran algunos de los éxitos de los programas de AMN en la ciudad.

La Tabla 2.3 compara el primer *rating* registrado con el actual para algunas AMN en la ciudad de Nueva York. Los *ratings* son otorgados por la Office of Operations de la intendencia de la ciudad y miden la limpieza de las veredas. El *rating* promedio para todas las AMN de Nueva York en 2003 fue de 94%.

**Tabla 2.3. Ratings de tarjetas de puntuación para algunas AMN**

AMN	Primer rating registrado (%)	Rating en 2003 (%)
Fashion Center	38.9	100.0
47th Street	80.0	100.0
34th Street	52.2	100.0
Times Square	54.8	97.6
MetroTech Brooklyn	60.3	94.7

Nota: los ratings se asignan en una escala de 0 a 100.

Fuente: [www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid\\_guide\\_complete.pdf](http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid_guide_complete.pdf), ingresado en septiembre, 2007.

**Tabla 2.4. Tasa de desocupación de propiedades comerciales**

AMN	Primera tasa registrada de vacantes comerciales (%)	Tasa en 2002 (%)
Flatbush Avenue	30	3
North Flatbush Avenue	22	9
Sunset Park – 5th Avenue	20	5
34th Street	9	4
Lower East Side	10	5
Times Square	25	9

Fuente: [www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid\\_guide\\_complete.pdf](http://www.nyc.gov/html/sbs/downloads/pdf/bid_guide_complete.pdf), ingresado en septiembre, 2007.

Estos programas representan sociedades público/privadas en su mejor versión. Han demostrado ser efectivas para revitalizar vecindarios y mejorar las condiciones en distritos comerciales al inyectar vitalidad en las comunidades. Más allá de los servicios básicos de mantener las calles limpias y seguras, las AMN han establecido puntos de comparación para sus programas innovadores en *marketing*, diseño de fachadas, desarrollo de negocios, espacios públicos y servicios a la comunidad.

El intendente Michael R. Bloomberg comentó que,

*“El programa de la ciudad de Nueva York, con más AMN que cualquier otra ciudad, ha servido como modelo para otras municipalidades tanto en los EE.UU. como en el exterior, y tenemos confianza en que tendrán un papel importante en el crecimiento futuro de nuestra ciudad.”*

Para resumir, las ventajas que surgen de tales convenios incluyen:

- Un área comercial más limpia, segura y atractiva.
- Una fuente de financiamiento estable y confiable para servicios y programas adicionales.
- La capacidad de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de la comunidad comercial.

- El potencial para incrementar el valor de las propiedades, aumentar las ventas y bajar la tasa de desocupación de locales comerciales y,
- Un área que está en mejores condiciones para competir con centros de negocios y comerciales cercanos.

Otras ciudades han adoptado AMN incluyendo Toronto (40+), Los Ángeles (30+), Vancouver (20+), y Filadelfia/Cape Town (10+) (el número en paréntesis representa el número total de AMN en la ciudad).

## **Tema 6. Instrumentos financieros que promueven el desarrollo sustentable**

Preocupaciones sobre el cambio climático y la sostenibilidad del desarrollo económico a nivel local están generando nuevos mecanismos para incentivar un desarrollo económico más limpio y ecológico, y para generar fuentes alternativas de financiamiento para mejoras ambientales y para un desarrollo económico más ecológico. A continuación se presentan los casos de estudio del impuesto a la gasolina en Vancouver y el cargo de congestión en Londres.

### ***Caso de estudio 12. Vancouver: impuesto a la gasolina***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

En Vancouver, la gasolina y el diesel son gravados por los gobiernos federal, provincial y territorial. A nivel federal, el impuesto sobre el consumo específico de gasolina es de diez centavos de dólar canadiense (CAD) por litro, mientras que el impuesto al diesel y al combustible de aviones es de cuatro centavos por litro. Al 1 de julio de 2006 el IVA sobre los combustibles era de 6% del precio pagado por el combustible incluyendo los impuestos federales y provinciales recaudados en las etapas de producción y venta mayorista e incluido en el precio al público. Ver la Tabla 2.5 para el análisis de la estructura del impuesto a la gasolina en Vancouver.

El gobierno de Canadá recauda aproximadamente CAD 5 000 millones anuales de los impuestos específicos sobre los combustibles, unos CAD 4 000 millones del impuesto a la gasolina y unos CAD 1 000 millones del impuesto al diesel y combustible de aviones. Durante el 2005, los ingresos provenientes del IVA sobre la gasolina y diesel, netos de créditos impositivos para los insumos, fueron estimados en CAD 1 600 millones. De acuerdo con estos números, una reducción en la tasa del impuesto le permitirá a los canadienses ahorrar unos CAD 230 millones anuales en sus compras de gasolina y diesel. En forma conjunta, las provincias y territorios recaudan unos CAD 8 000 millones por año de estos impuestos que son, a su vez, usados por las autoridades locales para financiar el desarrollo económico.

**Tabla 2.5. La estructura del impuesto a la gasolina en Vancouver, 2006**

<b>Componente</b>	<b>Valor</b>
Precio de venta, sin impuestos	66.4
Impuesto específico provincial (tasa plana)	20.5
Impuesto específico federal (tasa plana)	10
IVA total	5.8
Impuesto a las ventas provincial	N.A.
<b>Participación de los impuestos</b>	<b>36.3</b>

Nota: la participación de los impuestos se calculó sobre el precio de venta promedio de la gasolina durante los primeros seis meses de 2006.

Fuente: Fuel Focus (NRCan), 2006.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

En julio de 2006, el gobierno local de British Columbia recibió el primer pago de los pagos correspondientes a los impuestos federales de combustible del año 2. Más de CAD 29 millones de fondos provenientes del impuesto a la gasolina fueron distribuidos entre 151 gobiernos locales fuera del área de Gran Vancouver y a la Greater Vancouver Transportation Authority (GVTA). Esto además de los CAD 60 millones que las ciudades de British Columbia recibieron en 2005.

Estos fondos permitirán mejoras en el sistema de transporte del área de Gran Vancouver al permitir la compra de 225 nuevos buses, la construcción de infraestructura prioritaria tal como bicisendas y mejoras en el proceso de tratamiento de aguas. Esto no sólo permitirá mejoras ambientales, sino también contribuirá de forma notoria a las comunidades de British Columbia al permitir que inviertan en las prioridades que han establecido. Como sugirió la Ministro Chong,

*“Al trabajar con la unión de municipalidades de B.C. diseñamos un enfoque único, hecho en B.C., que verá comunidades más fuertes y sanas con aguas más limpias, un aire menos contaminado y un mejor sistema de transporte.”*

Nuevos proyectos financiados con el incremento del impuesto a la gasolina en 2005 incluyen:

- SR 500 New Interchange, Vancouver. Esto incluye la construcción de un nuevo distribuidor en el cruce de la ruta estatal 500 y St. Johns Boulevard en Vancouver. La construcción comenzará en 2008 y será completada para 2010, respaldada por el financiamiento compartido de CAD 26.3 millones del impuesto a la gasolina de 2005. Cuando sea terminado, este distribuidor reducirá las tasas de accidentes y congestión en dicha intersección. Este proyecto mejorará la movilidad, reducirá el tiempo de viaje y los retrasos. Los peatones y ciclistas también tendrán un acceso más fácil al sistema Discovery Trail.

- Vancouver/Portland Columbia River Crossing. Este proyecto trata problemas de seguridad y congestión en el corredor de la I-5 entre Vancouver y Portland. Busca reducir los choques en 18% con un presupuesto de CAD 50 millones. El proyecto Columbia River Crossing busca mejorar la movilidad, confiabilidad y accesibilidad para automóviles, carga, tránsito, bicicletas y peatones que usan el corredor de la I-5 desde la ruta estatal 500 en Vancouver hasta el Columbia Boulevard en Portland. Este proyecto dará una solución viable desde el punto de vista financiero, a través de un proceso inclusivo, en colaboración, que fortalece las economías regionales y se esfuerza por apoyar la calidad de vida de la comunidad.
- I-205 New Ramps, Vancouver. Este proyecto contempla construir una salida hacia el norte y una entrada desde el sur en la Calle 18 y nuevas calles que conecten Mill Plain Boulevard con las Calles 18 y 28/Burton Road. La construcción comenzará en 2011 y se espera completarla para 2013. Busca reducir los choques en 17% y recibirá CAD 58 millones del impuesto a la gasolina de 2005.

### *Procesos de toma de decisiones*

El gobierno de Canadá se comprometió a compartir lo recaudado por el impuesto a la gasolina (CAD 5 000 millones en cinco años) con ciudades y comunidades de toda Canadá. Sólo para British Columbia esta iniciativa representa más de CAD 635 millones en cinco años. La Unión de Municipalidades de British Columbia (UMBC) firmó este acuerdo, y ha tenido un papel principal en la implementación del acuerdo, incluyendo la entrega de fondos a los gobiernos locales y a la GVTA.

### *Factores críticos para el éxito*

Para que el fondo del impuesto a la gasolina tenga éxito es necesario:

- Asegurar que los fondos recaudados generen un incremento neto de los gastos en infraestructura y que no se recortarán el financiamiento para infraestructura que está disponible actualmente para los gobiernos locales.
- Colaborar con Canadá, First Nations, los gobiernos locales y los sectores privados y organizaciones sin fines de lucro sobre otros elementos del New Deal.
- Facilitar la capacidad de construcción a nivel del gobierno local y apoyar el planeamiento integrado y sostenible por parte del gobierno local.
- Fortalecer el rol en la sociedad de los gobiernos locales, representados por la UMBC, en la administración de este acuerdo.

- Hacer respetar todos los términos y condiciones del acuerdo de financiamiento de forma diligente y oportuna, y buscar soluciones para los receptores que no cumplen.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Los fondos del impuesto federal a la gasolina permiten inversiones en importantes proyectos de infraestructura que tienen un impacto positivo en el desarrollo económico local. Ayudan a asegurar que todas las ciudades y comunidades de British Columbia disfruten de una alta calidad de vida, oportunidades económicas y un ambiente saludable. Estos fondos representan una fuente de financiamiento a largo plazo, estable y predecible para los gobiernos locales de British Columbia para financiar una infraestructura municipal sostenible, que les ayuda a enfrentar sus necesidades de infraestructura y cumplir sus objetivos.

En los años que vienen, sin embargo, los fondos de este impuesto serán reasignados de la inversión directa en la economía local, hacia la búsqueda de tres objetivos muy importantes desde el punto de vista ambiental para las ciudades canadienses:

- i) Reducir emisiones de gases que provocan efecto invernadero.
- ii) Aguas más limpias.
- iii) Aire más limpio.

### ***Caso de estudio 13. Londres: cargos por congestión***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

El cargo de congestión en Londres es una cuota que pagan ciertos automovilistas que ingresan al área central de Londres. Londres no fue la primera ciudad en adoptar cargos por usar las calles, pero al 2006 era la ciudad más grande que lo hacía. El organismo responsable de administrar el cargo es Transport for London (TfL).

El objetivo declarado del plan es alentar a que las personas utilicen el sistema de transporte público, vehículos más ecológicos, bicicletas, motocicletas o caminen en vez de usar sus autos o camionetas, reduciendo la congestión y posibilitando viajes más rápidos, predecibles y menos contaminantes. Sin embargo, el cargo por congestión tiene un rol importante en el financiamiento del desarrollo urbano, en particular, mejoras al transporte, ya que por ley todo lo recaudado por el cargo por congestión se suma a todo lo gastado en instalaciones de transporte.



El cargo por congestión fue creado el 17 de febrero de 2003. Se fijó un cargo inicial de GBP 5 y el 4 de julio de 2005 se lo aumentó a GBP 8. El cargo diario debe ser abonado por el dueño registrado del vehículo que ingresa, sale o se moviliza dentro de la zona de congestión entre las 7.00 y las 18.30 de lunes a viernes. A partir del 19 de junio de 2006 existe un nuevo plan de “pague al día siguiente” que permite que los conductores pagar el cargo hasta la medianoche del día del viaje o pagar GBP 10 hasta la medianoche del día siguiente. No pagar implica una multa de hasta GBP 50.

#### La zona de congestión original

En septiembre de 2005, se confirmó la expansión hacia el oeste de la zona de congestión y se determinó que entraría en efecto en febrero de 2007. Existen planes del intendente de Londres de aumentar el cargo a GBP 10 y propuestas de que a partir de 2008 habrá descuentos para vehículos con bajas emisiones de CO<sub>2</sub>, seguidas de una tasa de GBP 25 para los que emitan más de 226 g/km de CO<sub>2</sub>.

Los cargos por congestión son una forma de asegurar que los que utilizan el espacio, valioso y congestionado, realicen una contribución financiera. Lo que sigue explica por que el intendente de Londres decidió aplicar cargos por congestión:

- Londres sufre las peores congestiones de tránsito del RU, y una de las peores de Europa.
- Los conductores pasan el 50% de su tiempo en colas en el centro de Londres.
- Cada mañana durante los días laborables, un tránsito equivalente a 25 carriles de autopista ocupados trata de ingresar al centro de Londres.
- Se estima que Londres pierde cada semana entre GBP 2 y 4 millones debido al tiempo perdido en las congestiones.

#### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

Se presume que durante las primeras etapas del horizonte de diez años de la estrategia para el transporte, los ingresos netos del cargo por congestión ayudarán a financiar o generarán mejoras en el Gran Londres con un énfasis particular en varias áreas.

Los planes a corto plazo incluyen:

- Mejoras en las redes de autobuses.
- Acelerar o extender las facilidades para el acceso al área central, tales como fomentar sistemas de Taxicard o ampliar la implementación del diseño de veredas para usuarios de buses.

- Intercambiar mejoras y otras iniciativas para mejorar la integración de las redes de transporte.
- Solventar los costos de desarrollo de tranvías o planes de buses de alta calidad y otras alternativas importantes.

Planes para mejorar la seguridad.

- Acelerar los programas de mantenimiento de calles y puentes.
- Aumentar la cantidad de transporte público por las noches.
- Fondos adicionales para las iniciativas de transporte de las comunas.
- Reestructurar las tarifas del transporte público.
- Mejoras a las vías para ciclistas y peatones.
- Mejoras en las calles.

En el mediano y largo plazo, los ingresos netos pueden ayudar a generar:

- El financiamiento y desarrollo de mayor capacidad para el transporte subterráneo y ferroviario, con nuevos servicios a través del centro de Londres, junto con mejores servicios periféricos.
- Nuevos cruces sobre el río Támesis.
- Planes para brindar accesos mejorados a los varios centros de Londres.
- Tranvías, trenes livianos o buses de alta calidad.
- Mejoras al sistema de calles de Londres.

### *Procesos de toma de decisiones*

El organismo responsable de administrar el cargo es TfL. Todos los planes relacionados con el gasto de lo recaudado son parte de la estrategia de transporte del intendente.

### *Factores críticos para el éxito*

La administración de los cargos por congestión es siempre compleja y su implementación no es fácil. Londres tuvo un líder político fuerte en Ken Livingstone,

el Alcalde de Londres con los poderes, las habilidades personales y políticas y un compromiso y visión totalmente enfocada a impulsar el plan, respaldado por el hecho de que el cargo aparecía en sus promesas electorales. El intendente fue apoyado por un equipo entusiasta, determinado y comprometido con llevar a cabo la tarea.

El desarrollo del plan se benefició por tener un objetivo claro, es decir, reducir la congestión, y por el hecho de que se trataba de parte de un plan integral para el transporte. Aunque estos cargos aumentan los ingresos en el mediano a largo plazo, puede ser costoso establecerlos en primer lugar y por lo tanto hay que disponer del dinero necesario para esta fase. Londres tuvo la suerte de que el gobierno nacional haya provisto los fondos necesarios para el desarrollo y la implementación del plan.

Los cargos fueron controvertidos pero casi nadie discutió el hecho de que Londres tenía un problema severo de congestión, y que “algo había que hacer”. Esto impulsó al plan, ya que ninguna otra alternativa (por ejemplo, restricciones al estacionamiento) sería más efectiva para reducir el tránsito. Donde los problemas son menos severos o no se los reconoce, es más difícil implementar estos cargos. La gravedad del problema existente y la falta de otras soluciones ayudaron a impulsar los cargos por congestión. De forma similar, los cargos son más aceptados cuando existen alternativas razonables. Londres puso esto de relieve de varias maneras. En primer lugar, había una ruta alternativa razonable, la Inner Ring Road, para aquellos conductores que no tuvieran origen o destino en la zona de congestión.

El apoyo y la aceptación del público para el cargo en el centro de Londres fue otro factor clave en el éxito del plan. En general el apoyo rondaba 50%. Tres factores importantes mantuvieron y fomentaron el nivel de apoyo al plan. Se reconoce que el respaldo a los cargos es mayor cuando los ingresos son utilizados para mejorar el transporte, más que usados como rentas generales. En Londres, los ingresos fueron hipotecados para ser gastados en mejoras al transporte durante los primeros diez años del plan. En segundo lugar, el gran número de exenciones y descuentos redujo o eliminó la fuerte oposición potencial de un número de grupos específicos incluyendo residentes de la zona, conductores de taxis, motociclistas, grupos representantes de personas discapacitadas, operadores del transporte público y servicios de emergencia. En tercer lugar, mucho tiempo y esfuerzo se dedicó a consultas públicas y a vínculos y compromisos con personas interesadas.

Una gran variedad de conocimientos técnicos y administrativos se unieron en Londres para crear un equipo de trabajo integrado. Londres se benefició de la gran cantidad de investigación de alta calidad que había sido realizada con anterioridad a TfL a través del programa del gobierno ROCOL, (Road Charging Options for London) y muchas de sus recomendaciones fueron parte del programa final. Una sólida gestión del proyecto provista, tanto por el personal permanente de TfL y consultores externos, fue clave para asegurar el progreso del plan junto con conocimientos técnicos reunidos de diferentes fuentes incluyendo ingenieros y consultores en transporte, consultores de administración y especialistas, personal de TfL y nuevos empleados. Otros factores

tales como la utilización de tecnologías probadas, y un equipo entusiasta con una actitud positiva fueron también importantes.

Para resumir, en Londres, se dio un conjunto particular de circunstancias que permitió que el plan se realizara. Pueden ser resumidas en:

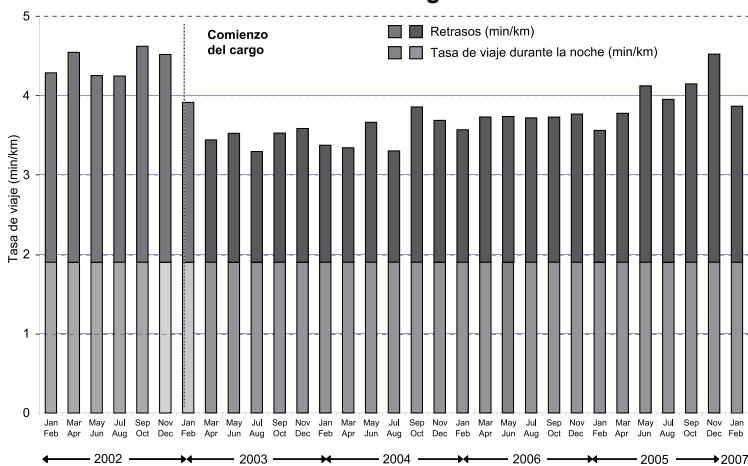
Campeón  
Objetivo  
Dinero  
Problema y Poder  
Alternativas  
Apoyo  
Habilidades

### Valor agregado de la herramienta financiera

Hubo grandes inversiones en el monitoreo del sistema y en estudios posteriores a la implementación que resultaron vitales para entender los impactos del plan. Los efectos clave del programa de acuerdo a TfL y Crane (2005) fueron:

- La congestión en la zona de los cargos se redujo 30% durante las horas en que se cobra el cargo.
- Las congestiones en las calles principales hacia y desde la zona restringida se redujo hasta 20%.
- Ha aumentado la confiabilidad y se redujo el tiempo de espera en colas o en tránsito a baja velocidad (ver Gráfico 2.1).

**Gráfico 2.1. Tiempo de viaje en la zona restringida durante las horas en las que se cobra el cargo**



Fuente: <http://asta.ivl.se/Workshops/NTM%20Filer/pres1/Buckingham.pdf>

- El volumen de tránsito en la zona restringida se redujo 15%.
- No se incrementó la congestión en la ruta alternativa principal, la Inner Ring Road, donde los aumentos en el tránsito fueron enfrentados con éxito.
- De los 65 000 viajes en auto que hoy no se realizan a la zona restringida durante las horas en que se cobra el cargo, 50-60% se han transferido al transporte público, 20-30% no ingresan a la zona de congestión y 15-25% se ha adaptado de otras formas, tales como cambiar el horario del viaje.
- Hubo mejoras significativas para el servicio de buses en la zona y alrededores para complementar el cargo por congestión, y el uso de los buses se incrementó de forma significativa en la zona y en todo Londres.
- El transporte público exitosamente puede prestar servicios a los automovilistas desplazados.
- Un análisis comparativo de las muchas influencias sobre la economía del centro de Londres en 2003 y 2004 sugieren que el impacto directo de los cargos de congestión en la actividad de los negocios ha sido pequeña (aunque algunos vendedores discuten esto).
- Hubo ganancias en términos ambientales, menos emisiones en las calles (por ejemplo, 20% menos de CO<sub>2</sub>) y una reducción del 20% de consumo de combustibles fósiles en la zona.
- Se generan ingresos netos de GBP 90 millones anuales. En el año fiscal 2005/06, el plan generó ingresos por GBP 122 millones (cálculos provisionales) incluyendo ingresos netos adicionales en el período a partir de julio de 2005, cuando se aumentó el cargo básico de GBP 5 a 8. La mayoría de estos ingresos se han gastado para mejorar el sistema de buses de Londres.
- Los accidentes en la zona restringida continúan decreciendo.
- Existen nuevos servicios en el área, reconocidos por visitantes, trabajadores y residentes.



### 3 INICIATIVAS NACIONALES

Los gobiernos nacionales y sus agencias, son los socios críticos en el financiamiento de los gobiernos locales que buscan el desarrollo de la economía local en muchos países en donde existe un equilibrio entre las políticas locales y nacionales para el desarrollo económico local. Hemos identificado 13 casos de estudio sobre iniciativas a nivel nacional que muestran la envergadura de tales mecanismos de financiamiento. Esto ayuda a apuntalar el reconocimiento de que las intervenciones del gobierno nacional siguen siendo muy importantes para apoyar el desarrollo económico local. Implícitamente, los instrumentos financieros a nivel nacional se pueden beneficiar de economías de alcance y escala como veremos más adelante.

Los 13 casos se dividen en cinco temas:

Tema	Caso de estudio	Región	Ejemplo
<b>1. Bancos de inversión nacionales / instituciones de crédito</b>			
	14	Francia	Caisse des Dépôts
	15	EE.UU.	US Federal Reserve
	16	Canadá	PILOT Funds
<b>2. Instrumentos de financiamiento e inversión situados en el área local</b>			
	17	Francia	Société Financière pour Favoriser l'Industrialisation des Régions Minières (SOFIREM)
	18	Sudáfrica	Urban Development Zones
	19	Canadá	Green Municipal Fund
	20	Francia	Urban Free Zones
<b>3. Inversión para la remodelación de propiedades y emprendimientos conjuntos</b>			
	21	Todo el mundo	Real estate investment trusts
	22	Inglaterra	English Cities Fund
<b>4. Finanzas de la empresa social</b>			
	23	EE.UU.	Enterprise Foundation
	24	Australia	Social enterprise finance
<b>5. Innovaciones financieras y PyMEs</b>			
	25	Nueva Zelanda	Venture Capital Funds
	26	Australia	Innovation Investment Funds

#### *Bancos de inversión nacionales / instituciones de crédito*

Muestran la importante contribución que realizan las instituciones de préstamos nacionales y un enfoque nacional para alentar a los bancos, y a otros proveedores de servicios financieros, a servir mejor a las economías locales. Proveen crédito financiero

a las iniciativas económicas locales es no sólo una forma de asegurar que estén suficientemente financiadas de modo que se puedan llevar a cabo, sino que también son una forma de imponer una disciplina externa sobre proyectos y programas, a través del requisito de pagar la deuda. De la misma forma, las iniciativas de desarrollo económico local que pueden repagar la deuda (aún cuando la deuda esté respaldada por recursos públicos) tienen mayores posibilidades de ser rentables que aquellas que requieren subvenciones. En consecuencia los préstamos son un medio importante para que los proyectos económicos locales realicen la transición desde las subvenciones al financiamiento en el mercado, actúan como un puente entre estas dos opciones.

### ***Instrumentos financieros/de inversión basados en el área local***

Los instrumentos financieros y de inversión basados en el área local son importantes herramientas para atraer inversiones basadas en el mercado a lugares afectados por la falta de inversión y el deterioro económico. Proveer un eficaz instrumento financiero para reimpulsar las finanzas en áreas necesitadas es una forma de comenzar el proceso de reinversión. Dentro de este tema, se observan instrumentos que incluyen inversiones respaldadas públicamente, fondos invertidos en forma conjunta, incentivos impositivos y posturas de financiamiento cooperativo. Esto demuestra la importancia que poseen las diferentes herramientas para afrontar los retos que deben enfrentar las áreas desfavorecidas.

### ***Inversión en la reconstrucción de propiedades y emprendimientos conjuntos***

Este tema se centra en los desafíos específicos para atraer inversiones a sitios y propiedades cuyos rendimientos están por debajo de los rendimientos del mercado, las cuales serían, de otra forma, poco atractivas para la reinversión debido al alto riesgo o a la baja retribución o a los costos asociados con inversiones complejas y más pequeñas. Ambos ejemplos ofrecen posturas complementarias, una basada en incentivos e inversionistas del mercado, la segunda centrada en emprendimientos conjuntos entre el sector público y el sector privado.

### ***Finanzas de empresas sociales***

Las finanzas de empresas sociales son una importante área de innovación. Negocios como organizaciones de comercio, operando con propósitos públicos y sociales, no son fácilmente subvencionados o ayudados económicamente a través de financiación comercial y se pueden encontrar sin los recursos financieros necesarios para su sustento. Las iniciativas nacionales son apropiadas para contemplar estos temas, ya que es una necesidad financiera de un sector en particular, el cual puede existir en distintas formas, lugares o regiones.

### ***PyMEs e inversión financiera***

Las PyMEs e inversión financiera han sido un campo importante para las iniciativas nacionales durante muchos años. La transición de una economía de gran empresa a una de



pequeña empresa ha requerido considerables ajustes desde el sistema financiero, y el sistema ha sido lento o incompleto en su respuesta a estas necesidades. En parte, esto se debe a razones comerciales: bajos rendimientos, altos riesgos, o débil flujo de acuerdos que disminuyen el desarrollo de un sólido financiamiento, ya sea a través de deudas o emisiones de capital, para las pequeñas empresas. En parte, también refleja la falta de flujo de información efectiva y la intermediación entre oferta y demanda. La mayoría de las iniciativas nacionales, entonces, hacen hincapié no sólo en la oferta de capital sino también en la preparación de buenas propuestas, aplicaciones y una activa intermediación entre las empresas y los inversionistas.

Estas iniciativas de desarrollo financiero son destacadas a continuación.

### **Bancos nacionales de inversión /instituciones de crédito**

#### ***Caso 14. Francia: Caisse des Dépôts et consignations***

##### *Descripción general de la herramienta financiera*

*Caisse des depots et consignations* es una institución del sector público financiero que invierte en proyectos de infraestructura para promover el desarrollo local y regional. Fondos por un valor de EUR 422 millones fueron concedidos en el 2006, de los cuales EUR 342 millones fueron para capitales y otras inversiones, y EUR 80 millones para proyectos de diseño e ingeniería. Caisse des Dépôts tiene un compromiso a largo plazo tanto con los inversionistas privados como con los operadores de la infraestructura, y ayuda a estimular el desarrollo local en sectores insuficientemente atendidos por el mercado.

##### *Cómo es usada la herramienta financiera*

Las políticas de reconstrucción urbana están fuertemente apoyadas - Caisse des Dépôts que invirtió EUR 172 millones en proyectos de propiedades tales como centros comerciales, viviendas, instalaciones para el turismo y propiedad comercial, a la vez que elevó su participación en propiedades locales y agencias de desarrollo de propiedades (SEM y empresas de inversión local) con EUR 52.5 millones (EUR 750 millones en préstamos para unas 500 empresas). A su vez firmó 54 nuevos acuerdos en el 2006, elevando el número de acuerdos firmados desde el 2004 a 157. Pequeñas y medianas empresas recibieron más de EUR 250 millones en capital privado y el proyecto *France Investissement* fue lanzado. También hubo EUR 308 millones en intereses generados por préstamos en viviendas sociales y hubo un pronunciado incremento en préstamos de fondos de ahorro: EUR 5 500 millones (+25%) incluyendo EUR 5 000 millones en viviendas sociales y renovación urbana.

Caisse des Dépôts también es activo en las áreas de infraestructura de IT y de autoridades locales, apoyando a la microempresa, estimulando el empleo y administrando el fondo de

cohesión social. En el 2006, como parte de su política de inversión de capital, Caisse des Dépôts reorganizó la competencia de mercado por medio de la separación de operaciones mercantiles a través de dos filiales (CDC Capital Investissement) alejadas de inversiones en sus misiones de interés público (CDC Enterprises). CDC Enterprises financia pequeñas o medianas empresas francesas con alto potencial de crecimiento mediante la inserción de capital, centrado en el desarrollo de necesidades específicas de mercado.

Caisse des Dépôts también centraliza los depósitos recaudados de las cuentas de ahorro exentas de impuestos, utilizando estos fondos para financiar misiones de interés público, como préstamos a largo plazo, fundamentalmente para viviendas sociales. Para garantizar la seguridad, liquidez y el balance financiero del mecanismo a través del cual ahorros depositados en cuentas de retiro inmediato, apoyan los préstamos a largo plazo, CDC convierte parte de los fondos disponibles en activos financieros, principalmente bonos y cada vez más, acciones.

#### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Ha habido numerosos préstamos para vivienda social y reconstrucción urbana:

- EUR 3 350 millones en préstamos para desarrollo de viviendas sociales (construcción y adquisición).
- EUR 438 millones en préstamos para mejora de propiedades antiguas.
- EUR 890 millones en préstamos para la reconstrucción urbana (demolición, reconstrucción de residencias, mejoramiento de viviendas y reconstrucción social)
- EUR 391 millones para financiar alojamientos para desfavorecidos.

Ayuda adicional es también ofrecida a hogares de bajos recursos. Una de las causas principales de la crisis de vivienda es que los hogares encuentran dificultades en el cambio repentino de sus circunstancias económicas y sociales. Para ayudar a proveer mayores opciones de vivienda a hogares de bajos recursos, CDD, en acuerdo con el Estado francés, introdujo un conjunto de medidas a finales de 2006, cubriendo todos los niveles de la escala de viviendas. Su mayor hincapié es en intereses retribuidos por préstamos otorgados por CDD, de los fondos de sus accionistas, y mayor plazo para pagos. La distribución se hizo para:

- 4 000 unidades para alojamiento de emergencia complementaria en 2007-08.
- 17 000 unidades de alojamiento para promover la vivienda propia entre los hogares de bajos recursos donde se pretendía el pago de las mismas al finalizar su adquisición completa.

También ha habido un importante financiamiento de infraestructura para el transporte, alcanzando EUR 456 millones. En 2006, seis proyectos para el derecho de paso exclusivo para sistema de transporte público (tranvías, metros, buses) fueron financiados, y dos nuevas líneas de alta velocidad, TGV Est y Rhin-Rhone fueron desarrolladas.

### ***Caso 15. EE.UU.: La Reserva Federal de EE.UU.***

#### *Descripción general*

El Sistema de la Reserva Federal, a través de su programa de Asuntos Comunitarios en el Consejo de Gobernadores y de los 12 Bancos de Reserva Federal, se compromete a la asistencia educativa y técnica para ayudar a distintas instituciones financieras, organizaciones centradas en la comunidad, entidades gubernamentales, a su vez, también abarca entendimiento público y actividades dirigidas a problemas de servicio financiero que afectan a personas y a comunidades de bajos y medianos recursos.

El programa de Asuntos Comunitarios refleja la estructura del Sistema de la Reserva Federal. En el marco de misiones y objetivos compartidos, cada uno de los 12 Bancos de la Reserva establece sus propios programas y respuestas a necesidades locales en el Distrito. Como parte de una entidad nacional, el programa de Asuntos Comunitarios, tiene la capacidad de colaborar en proyectos, compartir información y recursos, y de trabajar conjuntamente para alcanzar las metas tanto a nivel regional como nacional.

#### *Actividades de Asuntos Comunitarios*

El programa de Asuntos Comunitarios busca alcanzar las siguientes metas a través de una amplia gama de actividades:

- Fomentar el compromiso activo de instituciones depositarias en proveer crédito y otros servicios bancarios a sus comunidades, inclusive para mercados tradicionalmente no contemplados.
- Promover la operación conjunta entre organismos comunitarios, agencias gubernamentales, instituciones financieras, y otros profesionales de la comunidad para su beneficio mutuo.
- Desarrollar una mayor conciencia pública de los beneficios y riesgos de los productos del servicio financiero, al igual que los derechos y responsabilidades que derivan de la inversión común y de las regulaciones del préstamo.
- Promover un mayor entendimiento entre los hacedores de políticas, líderes de la comunidad y figuras del sector privado que definen los recursos y los procesos que apoyan los programas de desarrollo de la comunidad.

Las Inversiones para el Desarrollo Comunitario están diseñadas para crear nuevas oportunidades fundamentalmente vinculadas a viviendas económicas, pequeñas empresas, y empleos – que específicamente benefician a vecindarios y poblaciones de bajos recursos. Las Inversiones para el Desarrollo Comunitario son definidas como instrumentos de inversión de capital y deuda que, además de proveer retorno financiero, alcanzan el objetivo adicional de beneficiar personas y comunidades con bajos y moderados recursos. Algunos ejemplos de las Inversiones para el Desarrollo Comunitario incluyen créditos para impuestos de viviendas para hogares de bajos recursos, créditos para impuestos para nuevos mercados, valores de respaldo a hipotecas, capital de riesgo para desarrollo comunitario, bonos de gobierno específicamente dirigidos, inversiones de capital equivalente e inversiones en organizaciones que tienen como meta el desarrollo comunitario.

Tales esfuerzos son típicamente conducidos a través de Corporaciones de Desarrollo Comunitario (CDCs) y otras organizaciones cuyos principales propósitos son ayudar a satisfacer las necesidades de crédito, vivienda, y desarrollo económico de comunidades de bajos y moderados recursos. Dado que las CDCs son organizaciones guiadas por un propósito y creadas para promover la revitalización comunitaria, están generalmente bien posicionadas para encarar actividades de desarrollo en ausencia de inversión privada. Existe una gran diversidad en los afiliados a CDC, abarcando desde bancos a entidades sin fines de lucro.

### ***Caso 16. Canadá: PILOT scheme***

#### *Descripción general sobre cómo opera la herramienta financiera*

Un PILOT es un “pago en lugar de impuestos” (también abreviado como “PILT”, Payment in Lieu of Taxes), hecho para compensar al gobierno local por algunos o todos los ingresos de impuestos que pierde debido a la naturaleza de la propiedad o uso de bienes raíces particulares. Generalmente PILOT se vincula a ingresos por impuestos a la propiedad que se han dejado de percibir. Este ingreso, una vez recolectado por el gobierno local, ha de ser usado para financiar el desarrollo económico urbano. Los proyectos PILOT son particularmente comunes en los Estados Unidos. El gobierno federal de Canadá también tiene un programa para el pago en lugar de impuestos, para entidades del gobierno local en áreas donde el gobierno federal posee propiedades.

#### *Cómo es usada la herramienta financiera*

Los ingresos PILOT contribuyen al costo del gobierno local en comunidades donde la propiedad federal está ubicada, y como tal, ha de ser usada para financiar el desarrollo económico.

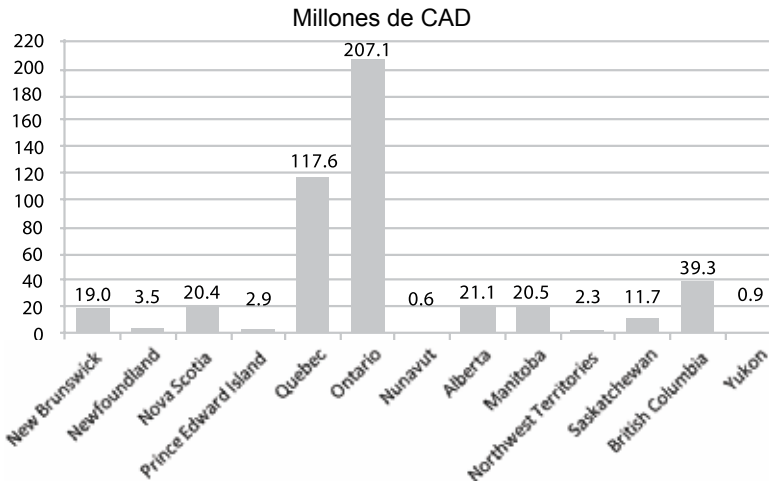
#### *Toma de decisiones con respecto al gasto/capital de los ingresos invertidos*

El programa de Payment in Lieu of Taxes (PILT) es administrado por Trabajos Públicos y Servicios del Gobierno de Canadá en nombre del Gobierno de Canadá bajo la autoridad del Payments in Lieu of Taxes Act (ver gráfico 3.1).

*Valor agregado por la herramienta financiera*

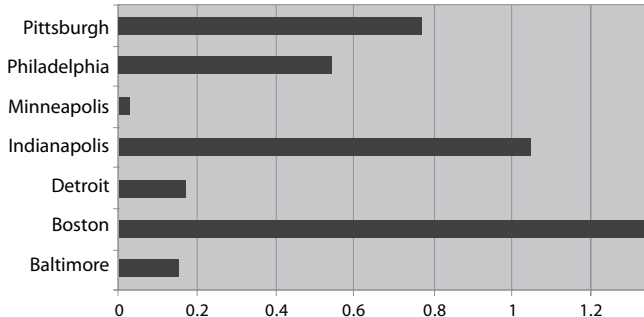
El Gobierno de Canadá distribuye más de CAD 460 millones cada año a través del proyecto PILT. Aunque la lógica detrás de la adopción de PILOT, para financiar organizaciones con exenciones de impuestos encargadas de brindar servicios básicos de la ciudad es sólida, la cantidad de ingresos generados a partir de esta política no son muy considerables. Un estudio reciente a siete ciudades importantes con proyectos PILOT en los Estados Unidos estima que el porcentaje de ingresos del presupuesto es menor al 2% y para cinco de las ciudades es menor al 1% (ver gráfico 3.2).

**Gráfico 3.1. Pagos PILT por provincia en 2005**



Fuente: [www.pwgsc.gc.ca/pilt/text/va\\_june2006-e.html#a7](http://www.pwgsc.gc.ca/pilt/text/va_june2006-e.html#a7)

**Gráfico 3.2. Los ingresos PILOT como porcentaje del presupuesto municipal, 2002**



Fuente: Brody, 2002.

## **Instrumentos financieros locales**

### ***Caso 17. Francia: Société Financière pour Favoriser l'Industrialisation des Régions Minières***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

SOFIREM (*Société Financière pour Favoriser l'Industrialisation des Régions Minières*), fue creada en Francia en 1967 como una filial del Grupo de *Charbonnages de France* (Mineros de Carbón de Francia), con el propósito de actuar como una agencia de desarrollo económico para facilitar la reorganización industrial en regiones mineras en decadencia. Su misión consiste en facilitar la implementación y desarrollo de compañías francesas y extranjeras en regiones mineras tradicionalmente afectadas por la depresión económica. La asociación es responsable por la mayor parte de la revitalización económica observada en antiguas regiones mineras de Francia, particularmente en el norte de Francia.

La postura de SOFIREM fue originada en Francia— la asociación se responsabilizó de áreas que no hubiesen sobrevivido por sí solas, brindando financiamiento para inversión interna y para el comienzo de nuevos negocios. SOFIREM también provee de paquetes de ayuda especialmente adaptados para ayudar a financiar PyMEs y hacer uso de instrumentos financieros, y brindando préstamos con tasas favorables.

#### *Cómo es usada la herramienta financiera*

SOFIREM actúa al mismo tiempo como una compañía de servicios y socio financiero. Como proveedor de servicios, SOFIREM estudia todos los aspectos involucrados a la inversión de un proyecto para poder evaluar sus necesidades. De esta forma puede ayudar a elegir el sitio más favorable, a elaborar o completar un plan de desarrollo, a iniciar el proyecto facilitando los pasos administrativos, y a obtener asistencia financiera. Como socio financiero, SOFIREM participa directamente en la financiación de los proyectos, brindando préstamos con tasas favorables o a través de la contribución de fondos en la forma de capitales menores o temporales, bajo una cuenta compartida. Las autoridades locales, regionales, Cámara de Comercio, agencias de desarrollo local, compañías privadas y organizaciones financieras son todos socios de esta iniciativa. Como institución nacional, SOFIREM es un ejemplo de iniciativa que se centra en el desarrollo financiero a nivel sub-nacional (ej. local).

#### *Valor agregado por la herramienta financiera*

En más de 30 años, SOFIREM ha invertido EUR 60 millones y ha ayudado a desarrollar más de 100 000 puestos de trabajo en áreas de cuencas mineras, ayudando a financiar y llevar a cabo 4 000 proyectos.

## **Caso 18. Sudáfrica: Urban Development Zones / Empowerment Zones**

### *Descripción general*

Muchas de las zonas urbanas deprimidas de Sudáfrica han sufrido una rápida degeneración como resultado de la salida de capitales hacia nuevas y mejores instalaciones en otras partes de las ciudades. Esta movilidad fue impulsada por ofertas más baratas y de mejor calidad en cuanto a alojamientos, junto con la percepción de que muchas de estas zonas urbanas deprimidas no eran seguras para los empleados o los bienes de las compañías. Muchas de estas zonas urbanas deprimidas y los suburbios adyacentes comenzaron a convertirse en los santuarios de nuevos emigrantes y propietarios ausentes, por lo que se consideraba que no había esperanza de revitalizar estas zonas. Por estas razones el gobierno tuvo que intervenir.

Por tanto, en el 2003 la Tesorería Nacional desarrolló una enmienda a la Ley del Impuesto a la Renta No. 58 de 1962, la cual brindaría incentivos y beneficios en los impuestos de áreas específicas de la zona metropolitana y grandes municipalidades de Sudáfrica – estas áreas específicas fueron llamadas Zonas de Desarrollo Urbano, o ZDU. Se espera que con el incentivo en los impuestos se promueva la inversión privada en propiedades para rejuvenecer la economía de estas zonas urbanas.

Bajo el incentivo, los inversionistas que pagan impuestos en las zonas designadas, tienen permitido deducir del impuesto a la renta, el total de su inversión en la restauración de su propiedad por un plazo de cinco años, con una tasa de 20%. Para el desarrollo de nuevas propiedades, el total de la deducción es de 20% en el primer año y 5% anual por los siguientes 16 años.

### *Cómo la ciudad usa la herramienta financiera*

Las ZDU han sido implementadas en 16 áreas urbanas de Sudáfrica; Buffalo City, Cape Town, Ekurhuleni, Emalahleni, Johannesburgo, Mafikeng, Mangaung, Matj - abeng, Mbombela, Msunduzi, Nelson Mandela, Polokwane, Sol Plaatjie y Tshwane fueron todas identificadas como áreas donde ZDU debería ser implementado.

### *El ZDU de Johannesburgo*

La ZDU de Johannesburgo es el mayor de Sudáfrica- 18 kilómetros cuadrados de zona urbana deprimida. La ZDU incluye el distrito central de negocios, Newtown y Braamfontein, así como también las áreas residenciales con mayor densidad y mayor crecimiento de Hillbrow y Berea. Otras áreas residenciales con baja densidad en el área del Parque Ellis de Johannesburgo Ellis Park, como Bertrams, Judith's Paarl, Doornfontein y Troyeville, al igual que Bellevue, Bellevue East y Yeoville, también son incluidas. La franja manufacturera e industrial del norte de M2 Este/Oeste, desde Benrose en el este de la Ciudad Oeste en el oeste, también cae bajo la zona de desarrollo urbano de la ciudad.

### *La ZDU Metropolitana Nelson Mandela*

El incentivo cubre todos los costos de construcción vinculados al levantamiento, extensión, inclusión o mejoramiento de construcciones situadas en ZDU, incluyendo:

- Excavación de tierras y demoliciones de construcciones existentes.
- Los costos incurridos en relación a estructuras permanentes o trabajos directamente vinculados con la construcción de edificios contiguos o remodelación de sitios con el propósito de proveer:

Acceso a edificios, veredas, estacionamientos y jardines.

- Electricidad, agua, alcantarillas, drenaje y eliminación de basura.
- Seguridad de edificios incluyendo cercas, cámaras y equipos de vigilancia.

### *Proceso de toma de decisiones*

Cualquier inversionista es elegible, si las siguientes tres condiciones son reunidas:

- i) Una construcción en la ZDU debe ser remodelada, mejorada o levantada, y el área levantada, extendida o mejorada debe representar al menos 1 000 m<sup>2</sup>.
- ii) Esta construcción debe ser usada únicamente para comercio del inversor.
- iii) El inversionista debe recibir, por la construcción, un certificado de ocupación por la municipalidad correspondiente.

### *Valor agregado por la herramienta financiera*

En la Municipalidad Nelson Mandela, el establecimiento de ZDU ha atraído varias inversiones significativas en la zona urbana desfavorecida, incluyendo ZAR 10 millones (moneda Sudafricana), una inversión de 3 600 m<sup>2</sup> en un nuevo centro de servicios técnicos para una concesionaria local Audi. Del mismo modo, Continental Cars y Maritime motors han construido nuevos establecimientos en ZDU.

Además de revitalizar la apariencia de estas zonas urbanas, el incentivo impositivo de ZDU apoya otras iniciativas. Por ejemplo, políticas para eliminar mal historial de deuda impositiva de estas zonas urbanas, para permitir así, que estas construcciones sean vendidas, restauradas y remodeladas. El incentivo también provee un catalizador para asociados público-privados en desarrollos de uso mixto, que proveen facilidades sociales integradas en los nuevos desarrollos comerciales y residenciales.



Tal vez, el aspecto más innovador del proyecto es que la deducción de impuestos puede ser reclamada sobre cualquier renta, desde la construcción particular en la cual la inversión ha sido realizada. Esto significa, por ejemplo, que un individuo asalariado quien posee un apartamento o edificio en la zona, puede deducir los costos de la depreciación de su remodelación de su impuesto a la renta. Esto estimula la inversión en viviendas económicamente viables y ofrece una enorme oportunidad para el desarrollo de propietarios a pequeña escala. Esto, en Sudáfrica, también se vincula con la creación de oportunidades reales, oportunidades de brindar poder a individuos que fueron previamente desfavorecidos durante el régimen del *apartheid*.

### **Caso 19. Canadá Green Municipal Fund**

#### *Descripción general*

El Green Municipal Fund (GMF)<sup>1</sup> fue establecido por el Gobierno de Canadá en su presupuesto del año 2000 para estimular la inversión en proyectos ambientales innovadores en la municipalidad. Se buscaban proyectos que promovieran el desarrollo sustentable de comunidades canadienses. Los fondos apoyan asociaciones, impulsando fondos tanto del sector público como privado, para estimular acciones municipales que mejoren la calidad del aire, agua y suelo, y para reducir emisiones de gas que incrementan el efecto invernadero. En el 2000, el Gobierno de Canadá proporcionó a la Federación de Municipalidades Canadienses (FMC), CAD 125 millones para establecer el GMF. Esto fue duplicado en el 2001-02 a CAD 250 millones, e incrementado nuevamente en el 2005 a CAD 300 millones, de lo cual la mitad es dedicada a la nueva categoría de instalaciones industriales abandonadas.

El 31 de marzo de 2005, un nuevo acuerdo de financiación fue firmado por los Ministros de Ambiente y Recursos Naturales y FCM para hacer el GMF, una fuente de fondos a largo plazo más sustentable para gobiernos municipales y sus asociados. El nuevo acuerdo contiene un número significativo de cambios, incluyendo la creación de un GMF con capitales de financiación anual. También es nuevo el proceso competitivo para obtener la subvención y el préstamo de capital GMF para la implementación de proyectos: CAD 50 a CAD 70 millones por año por préstamo, CAD 7 a CAD 10 millones por año por subvenciones. Fondos de CAD 8 a CAD 12 millones por año está disponible para subvenciones para estudios de viabilidad, evaluaciones, tests de campo y planes sustentables para la comunidad. GMF continúa apoyando iniciativas municipales en energía, desechos, agua, transporte sustentable y planeamiento de comunidades sustentables. La solución a instalaciones industriales en abandono ha sido agregado como un nuevo sector elegible para los fondos de GMF. Además, más de CAD 750 000 anualmente es dirigido al programa de Capacidad Edilicia del GMF, el cual continúa apoyando a Socios en la Protección del Clima (SPC) – una red de mas de 125 gobiernos municipales que se han comprometido a reducir gases que incrementan el efecto invernadero y tomar medidas en cuanto al cambio climático.

*Actividades del Green Municipal Fund*

GMF es administrado por el Centro de Desarrollo de Comunidades Sustentables de la Federación de Municipalidades Canadienses (CDCS). La misión de CDCS es demostrar liderazgo municipal en el desarrollo de comunidades sustentables, a través del trabajo con socios para implementar toma de decisiones holísticas, procesos planificados y proyectos innovadores. La CDCS maneja un número de programas y servicios complementarios, incluyendo GMF, Affordability and Choice Today (ACT), Socios para la Protección Climática (SPC), el FCM-CH2M HILL Reconocimiento a la Comunidad Sustentable y la Misión de Planeamiento de Energía Comunitario. Los programas GMF son emitidos a través de cinco unidades administrativas en el CSCD: Gobierno y Administración, Desarrollo, Operaciones, Crédito y Manejo de Riesgo, y Administración de Conocimiento.

A la fecha, 522 GMF estudios, pruebas de campo, planes y proyectos de capital han sido aprobados con fondos por valor de CAD 302 millones, impulsando más de CAD 1 900 millones en actividades económicas en comunidades a lo largo de Canadá. (Tabla 3.1).

**Tabla 3.1. Balances regionales de actividades financiadas por GMF**

Región	Población <sup>1</sup>	% de Población	Desde Inicio	
			Aprobados	% de Aprobados
Atlantic	2 344 000	7.3	62	11.9
British Columbia*	4 285 500	13.3	109	20.9
Ontario	12 541 400	38.9	177	33.9
Prairies**	5 501 500	17.0	115	22.0
Quebec <sup>2</sup>	7 598 100	23.5	59	11.3
<b>Total</b>	<b>32 270 500</b>	<b>100.0</b>	<b>522</b>	<b>100.0</b>

Notas:

1. Fuentes: Estadísticas de Canadá 2005 población estimada (basado en el Censo 2001).

2. En marzo del 2004, las primeras propuestas municipales fueron aprobadas según la firma de un acuerdo en el 2003 entre el Gobierno de Quebec y FCM, autorizando a las municipalidades de Quebec a recibir fondos de GMF.

\* Columbia Británica, incluyendo Yukon.

\*\* Prairies (Alberta, Manitoba, Saskatchewan, Northwest Territories y Nunavut).

Fuente: FCM, 2005.

En 2005-06, 31 proyectos de capital fueron aprobados por medio de préstamos, totalizando cerca de CAD 54 millones y subsidios totalizando casi CAD 10 millones (Tabla 3.2). Esto incluye los fondos comprometidos en subvenciones de la Primera Petición de Propuesta (PPP) por CAD 15.4 millones para la solución de instalaciones industriales en abandono.

**Tabla 3.2. Actividades del Green Municipal Fund**  
(miles de CAD)

	2005-06			Desde Inicio		
	Subvenciones		Total valor del proyecto	Subvenciones		Total valor del proyecto
Estudios de viabilidad, pruebas de campo y planes de comunidades sustentables	10 970		24 150	35 776		98 894
Capital para la implementación de proyectos	9 653	54 929	388 888	42 193	226 307	1 708 020

Fuente: FCM, 2005.

### *Desempeño del Green Municipal Fund*

CIBC Global Asset Management Inc.<sup>2</sup> maneja las sumas no asignadas en el GMF. Desempeño financiero, requerimientos y reportes trimestrales, así como también revisiones anuales, son presentadas al Consejo del GMF. En la Política de Inversión del GMF se contemplan directivos para inversiones, las cuales aseguran la consistencia de las inversiones realizadas con los objetivos de los fondos. En 2005–06, los fondos no asignados del GMF obtuvieron 3.97% de ganancia. Desde el inicio, los fondos no asignados del GMF obtuvieron 6.52% de ganancia.

Los CAD 50 millones originales destinados a GMF deben ser distribuidos al 31 de marzo de 2009. Desde el inicio, GMF ha destinado CAD 35.7 millones en subvenciones a gobiernos municipales y sus asociados por: estudios de viabilidad, pruebas de campo y planes de comunidades sustentables (Cuadro 3.2). Restan CAD 16.3 millones para ser destinados a municipalidades y sus asociados en los próximos tres años. Una vez que el destino original del GMF es desembolsado, GMF financiará estudios de viabilidad, pruebas de campo y planes de comunidades sustentables con el interés generados por el nuevo fondo.

### *¿Qué tipo de proyecto apoya GMF?*

Los fondos de GMF apoyan una vasta gama de actividades vinculadas a proyectos ambientales municipales, desde los primeros pasos del diseño del proyecto, hasta la inclusión de implementación física de proyectos de capital.

El GMF ofrece:

- Subvención para estudios de viabilidad, pruebas de campo, y planes de comunidades sustentables.

- Préstamos y subvenciones para proyectos de capital por medio de un proceso de petición de propuestas competitivo.

Para realizar esto en forma efectiva, el fondo apoya una gama de actividades tendientes a incluir la implementación física de la infraestructura de un proyecto ambiental. El fondo distingue cuatro tipos de actividades de proyectos:

- Planificación.* Un proyecto que demuestre un enfoque sistemático integrado para alcanzar una amplia sostenibilidad de la comunidad en el manejo de los objetivos energéticos y ambientales. Distintos tipos de planes y procesos de planeamiento pueden vincularse con Comunidades Sustentables, Vecindarios Sustentables, Acción para Gases locales del Efecto Invernadero, Re-desarrollo de Industrias Abandonadas o Energía de la Comunidad.
- Estudios de viabilidad.* Una evaluación de la viabilidad de los aspectos técnicos, ambientales, y económicos de proyectos ambientales. Un estudio de viabilidad puede incluir la revisión de la situación actual o del sistema actual; identificando requerimientos para lograr la infraestructura para el proyecto ambiental propuesto, y reportando los efectos y opciones financieras asociadas con la implementación del proyecto.
- Prueba de campo.* Una prueba del desempeño del proyecto ambiental bajo las condiciones en las que operaría. Por ejemplo, una prueba de campo, puede evaluar una instalación a pequeña escala del nuevo sistema o nueva tecnología, para determinar lo que implicaría instalar el sistema o tecnología a mayor escala.
- Capital en instalaciones.* Implementación de un proyecto de infraestructura ambiental luego de que un estudio ha estimado que el proyecto es viable.

### **Caso 20. Francia: Urban Free Zones**

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Establecido en 1997, French Urban Free Zones (UFZ) brinda a pequeñas y medianas empresas francesas, tanto alivio impositivo como de seguridad social, pero restringe estos beneficios a compañías que reservan un tercio de sus empleos para residentes locales. De esta forma UFZ usa incentivos fiscales para estimular el desarrollo de la economía local en zonas desfavorecidas. UFZ opera en 85 áreas de Francia.

### *Cómo es usada la herramienta financiera*

El programa revisado de UFZ es parte del programa de la Secretaría de Empleo de Francia, Cohesión Social y Laboral. La legislación promulgada el 1 de agosto de 2003 define 3 ejes principales para ayudar a renovar las ciudades identificadas, proponiendo:

- Una completa renovación de las zonas más desfavorecidas con la creación de la Agencia Nacional de Renovación Urbana.
- Acciones hacia la generación de empleos y la revitalización económica con la creación de 41 nuevas Urban Free Zones.
- El objetivo de brindar “una segunda oportunidad a familias con altas deudas”.

Las propuestas previstas desde este programa revisado incluyen:

- La creación de 100 000 empleos en 5 años.
- Efectos indirectos esperados: renovación urbana, desarrollo de comercio y servicios, servicios públicos y facilidades, mejor transporte público.

### *Proceso de toma de decisiones*

Los criterios para seleccionar un UFZ son los siguientes:

- Número de habitantes en el área.
- Tasa de desempleo.
- Número de personas menores de 25 años.
- Número de personas no calificadas.
- Potencial fiscal del área.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

La evidencia indica que los requisitos para reclutar residentes locales no ha sido ampliamente restrictivo: los niveles de reclutamiento local mínimos han sido excedidos en UFZ; la tasa de formación de nueva compañías es siete veces mayor en UFZ que en áreas contiguas, y el salario de los empleados del área se cuadruplicó.

UFZ se focaliza específicamente en proveer incentivos a empleadores por reclutar residentes locales de zonas desfavorecidas, logrando así, el potencial de hacer un impacto significativo en la economía local por medio de un efecto económico multiplicador, contribuyendo, de este modo, a la regeneración general del área.

## **Inversión inmobiliaria y empresas conjuntas**

### ***Caso 21. Mundial: Real Estate Investment Trusts***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Real Estate Investment Trusts (REIT) son usadas en varias formas en varios países que poseen un mercado inmobiliario desarrollado, incluyendo Estados Unidos, Australia, Canadá, Bélgica y Francia.

Una REIT es una compañía que mantiene y opera, en la mayoría de los casos, con bienes raíces que producen ingresos, tales como apartamentos, centros comerciales, oficinas, hoteles y depósitos. Como los REIT producen ingresos, los cuales están sujetos a impuestos, proveen un medio para financiar el desarrollo urbano. Algunos REIT también se involucran en la financiación de bienes raíces, y por tanto fomentan el desarrollo y regeneración urbano. Las acciones de muchos REIT son libremente comerciadas, generalmente en una bolsa de valores.

Para calificar como un REIT, una compañía debe distribuir anualmente por lo menos 90% de su renta sujeta a impuestos entre sus accionistas. A una compañía que califica como un REIT se le permite deducir de sus ingresos corporativo los dividendos pagados a sus accionistas. Como resultado, la mayoría de los REIT remiten al menos 100% de los ingresos sujetos a impuestos a sus accionistas y por lo tanto, no deben pagar impuestos corporativos. Los impuestos son pagados por los accionistas sobre los dividendos recibidos y sobre cualquier ganancia de capital.

#### *Norte América*

Los REIT fueron creados en Estados Unidos en 1960 para brindar a todos la posibilidad de invertir en propiedades comerciales a gran escala. Crecieron drásticamente en tamaño e importancia desde entonces, y hoy, aproximadamente 180 REIT se cotizan públicamente, con activos que totalizan USD 375 000 millones. Las acciones de estas compañías son negociadas en la bolsa de valores, un hecho que los separa de los tradicionales bienes raíces. Los REIT son clasificados dentro de las siguientes categorías:

- Fondos REIT: poseen y operan bienes raíces productores de ingresos.
- Hipoteca REIT: presta dinero directamente a propietarios de bienes raíces y sus operadores, o indirectamente a través de adquisición de préstamos o hipotecas respaldadas.
- REIT híbrido: son compañías que poseen propiedades y, al mismo tiempo, proveen préstamos a propietarios y operadores.

En Canadá, los REIT fueron establecidos en 1993. Desde entonces el mercado ha crecido para contener 26 compañías con una capitalización en el mercado de valores que supera los CAD 20 000 millones. Hay REIT canadienses que se centran en prácticamente todo tipo de propiedad, incluyendo negocios para venta al público, oficinas, industrias, residencias, hotelería y servicios médicos. Los REIT canadienses se diferencian de los REIT de Estados Unidos en que deben ser consorcios, más que una elección entre consorcio y corporación, como ocurre en los Estados Unidos. En tanto que distribuyan a los propietarios sus ingresos sujetos a impuestos, no están sujetos a impuestos a nivel de entidad. La legislación reciente en Ontario extendió el límite de responsabilidades a muchas REIT canadienses, quitando así lo que causaba una gran preocupación a muchos de los inversores. Esta legislación fue seguida de anuncios de Standard & Poor's que agregarían confianza impositiva a los índices canadienses. Varias REIT canadienses deben calificar para su inclusión al principal S&P TSX Index, creando así una demanda adicional por sus unidades/acciones.

### *Europa*

Bélgica introdujo un tipo de estructura REIT en 1995, la SICAFI (Société d'Investissement à Capital Fixe en Immobilière). La legislatura belga creó un régimen impositivo favorable para las SICAFI para impulsar el desarrollo de bienes raíces en Bélgica. La SICAFI es un fondo inmobiliario listado con un monto fijo de capital accionario corporativo, cuyo rol es el de brindar neutralidad impositiva para recaudar y distribuir ingresos. Bélgica es sede de 11 REIT, con una capitalización combinada en el mercado de valores de casi USD 5 000 millones, aunque solo cinco están incluidas en el Índice Global de Bienes Raíces FTSE EPRA/NAREIT. Cofinimmo es la principal compañía de bienes y raíces belgas listada en la bolsa, y posee la séptima cartera más grande de propiedades de oficinas del mercado Europeo. Cofinimmo tiene una capitalización de mercado que alcanza los USD 1 500 millones y se centra principalmente (91%) en el mercado de oficinas de Bruselas. Befimmo es la segunda REIT más grande de Bélgica, con una capitalización de mercado de USD 1 000 millones y también se centra principalmente (95%) en el mercado de oficinas de Bruselas con la mayoría de sus inquilinos vinculados al sector público. Las otras nueve REIT belgas, combinadas, alcanzan USD 2 400 millones en la capitalización de mercado.

Francia introdujo su versión a la propuesta de los REIT —Les Sociétés Françaises d'Investissements Immobilières Cotées (SIIC) en el 2003. Fueron presentadas, en primer lugar, porque Francia quería fortalecer su posición competitiva con respecto a los fondos de Holanda, Bélgica y Alemania por medio de la alineación del régimen impositivo francés, con los regímenes de exención aplicados en países vecinos. Segundo, el país quería generar un presupuesto de ingresos no recurrentes para ayudar a reducir el déficit fiscal francés, bajo la figura de un impuesto a la salida que debían pagar compañías para convertirse en SIIC. La SIIC es un vehículo no transparente, con una exención impositiva a los ingresos corporativos para aspectos específicos del ingreso. Según el Instituto de l'Épargne Immobilière et Foncière (IEIF), la organización francesa que promueve SIIC, existían 20 SIIC registradas (cinco de las cuales están incluidas en el Índice Global de Bienes Raíces FTSE EPRA/NAREIT) con una

capitalización combinada en el mercado de valores de USD 29 400 millones al 31 de julio de 2005. Además de estas 20, un número de otras compañías han optado por la estructura SIIC para la parte francesa de la cartera de inmuebles. Estas compañías incluyen Dutch Rodamco Europe, Corio y Eurocommercial Properties.

En el Reino Unido, a la introducción de los REITs siguió la publicación del artículo de consulta *'Promoting More Flexible Investment in Property: A Consultation'*, junto con el Presupuesto 2004, el cual consideró la reforma de los impuestos al mercado de inversión inmobiliario en el Reino Unido.

El Gobierno del Reino Unido introdujo la legislación en el Decreto Financiero 2006 para permitir la creación de REIT en Reino Unido desde enero 2007.

### ***Caso 22. Inglaterra: English Cities Fund (ECF)***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

El ECF representa una propuesta novedosa para la regeneración de fondos, con un alejamiento del régimen basado en la subvención, hacia uno con vehículos de financiamiento para propósitos especiales (Parlamento de Reino Unido, 2002). El ECF es una asociación pública-privada, entre English Partnerships, Legal and General y AMEC.

Inicialmente, los fondos eran de GBP 100 millones – recaudados por la inversión de los tres socios de GBP 50 millones en acciones, junto con una deuda bancaria de GBP 50 millones. GBP 150 millones adicionales de inversiones del sector privado serán recaudados como segundo paso. El fondo invierte su dinero en la regeneración viable de áreas urbanas, y facilita el camino para niveles más altos de inversión privada en pueblos y ciudades.

#### *Cómo es usada la herramienta financiera*

El ECF busca mostrar que proyectos de alta calidad, de uso mixto basados en los esquemas de regeneración de áreas brindan oportunidades viables, atractivas y valiosas para inversores institucionales en el mediano y largo plazo, junto con beneficios duraderos para la comunidad y mejoras ambientales. Haciendo inversiones iniciales, el ECF espera generar un “efecto de bola de nieve” de inversión privada para regenerar ciudades de Inglaterra.

ECF trabaja con socios locales a lo largo de un “área de influencia”, en la cual comparte riesgos y retornos a largo plazo. Está actualmente centrado en los siguientes proyectos:



- Canning Town, London, donde hay un proyecto para construir un Nuevo distrito comercial, nuevas viviendas y remodelar las calles principales.
- Distrito Central de Negocios de Liverpool, donde los planes están avanzados para una nueva inclusión en el distrito comercial de la ciudad.
- Westgate, Wakefield, con una oportunidad de construir una nueva área urbana en terrenos en desuso y abandonados.
- Clayton Brook, Manchester, utilizando la ubicación cercana al Estadio de la Ciudad de Manchester y Sport City, el Canal Ashton y propuso un nuevo tramo de ruta.
- Gateshead Town Centre, donde se ha propuesto crear un centro urbano de mayor calidad vinculado con el renacimiento del Riverside.

#### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Desde mayo de 2006, el ECF ha alcanzado un valor en desarrollo total estimado en GBP 1 200 millones, más de 4.5 millones de pies cuadrados de espacio multi-uso, generó casi 3 500 nuevos hogares, y trajo nuevamente a uso productivo aproximadamente 72 acres de tierra abandonada.

### **Finanzas de empresas sociales**

#### ***Caso 23. E.E.U.U.: Enterprise Foundation***

##### *Descripción general*

Operando en los Estados Unidos, la Enterprise Foundation desarrolla y apoya modelos innovadores que brindan a personas con ingresos limitados las herramientas y oportunidades para convertirse en autosuficientes. La misión general del Enterprise es ver que todas las personas en los Estados Unidos con bajos ingresos tengan la oportunidad de habitar una vivienda económica, y que puedan salir de la pobreza hacia una mejor calidad de vida.

Enterprise ofrece productos financieros y servicios que apoyan la vivienda económica y el espectro del desarrollo comunitario. Enterprise es también uno de los defensores principales de las políticas federales y locales en apoyo a viviendas económicas y desarrollo comunitario. Desde 1982, Enterprise ha recaudado e invertido USD 7 mil millones para mejorar comunidades de bajos recursos, y actualmente invierte a una tasa de USD 1 000 millones por año. Esta inversión produce mayores resultados;

ha generado más de 190 000 viviendas económicas y fortalecido cientos de comunidades por más de dos décadas.

En el 2005, Enterprise adoptó una nueva postura. La fundación alineó sus organizaciones con y sin fines de lucro para crear una organización que brinda productos y servicios a mayor escala en cuanto a desarrollo comunitario y viviendas económicas.

### *Actividades de Enterprise Foundation*

Enterprise es un proveedor líder de capital y experto en viviendas económicas y desarrollo comunitario, enfrentando los retos que otras organizaciones no podrían enfrentar. Enterprise provee varios productos y servicios a organizaciones que comparten el compromiso de hacer que cada norteamericano viva en un hogar decente, en una comunidad próspera. Esto incluye:

- *Igualdad de crédito tributario y administración de recursos:* Enterprise es uno de los sindicatos líderes, a nivel nacional de Low-Income Housing Tax Credit (LIHTC) (Crédito Tributario de Viviendas de Bajos Recursos) para el desarrollo de viviendas económicas. De hecho, Enterprise ayudó a escribir la legislación que creó el programa LIHTC en 1986 y fue pionero con innovadoras aplicaciones del mismo- tales como viviendas enriquecidas para personas sin viviendas – que otros decían que no podría realizarse. Enterprise siempre está centrado en encontrar nuevas y mejores formas de contemplar las necesidades de vivienda de norteamericanos con bajos recursos. La administración de recursos de Enterprise agrega valor y proporciona experiencias concretas que ayudan a mitigar el riesgo de invertir en viviendas económicas. Desde la construcción y arrendamiento, hasta operaciones en curso de hasta 15 años, la administración de recursos de Enterprise asegura conformidad, resolución de problemas de manera proactiva y reportes constantes, protegiendo los intereses de los inversores, promotores y protegiendo los hogares de los residentes de bajos recursos.
- *Financiación comercial y multiuso:* para desarrollo comercial y multiuso, Enterprise es un proveedor líder de fondos, financiamiento de segundo piso y deuda preferencial. Como uno de los principales destinatarios de Créditos Impositivos para Nuevos Mercados, Enterprise ha financiado una variedad de desarrollos de oficinas, industrias y áreas multiuso, mejorados por este programa de inversión. Enterprise también provee financiamiento de segundo piso para el alquiler a precios de mercado y venta, de viviendas de bajo costo.
- *Deuda a corto plazo:* una variedad de préstamos a corto plazo están disponibles a través de los fondos para préstamos de Enterprise – una Institución Financiera de Desarrollo Comunitario certificada – para pre-desarrollo, adquisiciones, capital de trabajo y otras necesidades de financiamiento.

- *Financiación permanente:* préstamos viables y tasas de mercado para viviendas multifamiliares están disponibles a través del programa Enterprise Special Delegated Fannie Mae Lender, usando la línea del producto DUS. Enterprise ofrece a socios en desarrollo una línea de productos nacionales que incluye, la experiencia financiera de 9% de LIHTC y 4% para el financiamiento de bonos exentos de impuestos, adquisiciones, preservación y proyectos 501(c)(3).
- *Política pública:* Enterprise tiene una vasta historia liderando el diálogo en la capital nacional, en legislaturas locales e intendencias a lo largo de los Estados Unidos. Legisladores y oficiales civiles confían en Enterprise para brindar una perspectiva informada en cuanto a temas vinculados con viviendas y desarrollo comunitario. Enterprise continúa siendo el principal defensor en proteger y promover leyes, políticas y programas que apoyan y fortalecen el trabajo crucial de organizaciones basadas en la comunidad.
- *Modelos, experiencia y recursos:* décadas de experiencia a la cabeza de desarrollo comunitario – muchas veces inventando los medios para alcanzar metas previas inalcanzables — han hecho de Enterprise un recurso invaluable de consulta y entrenamiento. Enterprise asiste a organizaciones de desarrollo comunitario, a grupos sin fines de lucro, a gobiernos locales y estatales, y a promotores de todo nivel de experiencia, para explorar el a veces el desalentador y complejo proceso de poner ideas a funcionar en comunidades estancadas. El conocimiento de Enterprise es uno de los más exhaustivos en la industria, con herramientas y modelos para cada etapa del proceso de desarrollo.
- *Desarrollo:* Enterprise Homes es uno de los constructores principales de comunidades de viviendas económicas en la región del Atlántico medio. La experiencia de desarrollo de Enterprise también incluye ventas a precio de mercado, mano de obra para viviendas y comunidades de uso mixto. Enterprise ha creado viviendas para propietarios y residencias de alquiler para familias e individuos de diversos niveles de ingresos, edades y culturas. Las comunidades creadas por Enterprise han sido reconocidas por su excelencia por numerosos premios a nivel local y nacional.

### *Proceso de toma de decisiones*

Tres grupos líderes, particularmente importantes de Enterprise son Senior Management, the Board of Trustees y el Network Advisory Board. Juntos están siguiendo un curso más productivo y efectivo, en beneficio de personas y comunidades de bajos recursos de todo el país. La vitalidad y relevancia del trabajo de Enterprise depende de un profundo y preciso entendimiento de las necesidades y dinanismos de los residentes de las vecindarios en donde contruyen y prestan servicios.

El Network Advisory Board representa más de 2 500 organizaciones basadas en la

comunidad a lo largo de 900 localidades de la red Enterprise. Con líderes capacitados en la industria de viviendas económicas y desarrollo comunitario, el Network Advisory Board aconseja a Enterprise sobre necesidades técnicas de los profesionales vinculados al área, brindando políticas y programas críticos. Este Consejo también provee *feedback* sobre emprendimientos e innovaciones de Enterprise para revitalizar vecindarios de bajos recursos, manteniéndolos informados y centrados sobre las prioridades comunitarias.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Enterprise trabaja con una red nacional para defender recursos públicos flexibles y adecuados que impulsan la participación e inversión privada. Veinte años atrás, Enterprise ayudó al Congreso a crear la herramienta más sólida a nivel nacional para viviendas económicamente accesibles — el programa federal Low-Income Housing Tax Credit. Hoy en día, esta herramienta ayuda a producir más de 25 000 viviendas económicamente accesibles cada año. Programas y políticas como el LIHTC enfrentan constantes dificultades. Con la fuerza de un pequeño, pero dedicado equipo en Washington, D.C., Enterprise lidera esfuerzos a nivel nacional para preservar y expandir soluciones en comunidades de bajos recursos.

Vecindarios afligidos, pueden atraer nuevos y más ricos residentes sin atenuar las viviendas económicamente accesibles. Sin embargo, lograr equidad para todas las clases, razas y niveles de ingresos requiere un esfuerzo conciente y nuevas posturas para financiamiento, apoyo y recursos humanos.

### ***Caso 24. Australia: social enterprise finance***

#### *Descripción general*

Social enterprises son empresas que comercian en el mercado con un propósito social. Se encuentran en la mayoría de los sectores económicos y se distinguen por la forma de realizar negocios:

- Son empresas comerciales que están en el mercado para alcanzar objetivos sociales explícitos y auto-suficiencia financiera.
- Son parte de una economía de accionistas y están estructuradas y gobernadas por y para grupos de accionistas o miembros del consejo de administración.
- Sus excedentes son principalmente reinvertidos para alcanzar objetivos sociales/comunitarios.

Las empresas sociales de particular importancia para las finanzas de la economía

local son llamadas Development Trusts or Community Development Financial Institutions (CDFI); regeneran comunidades invirtiendo en propiedades locales o pequeños negocios por medio de financiamiento, capacitación empresarial y apoyo. La CDFIs obtiene su financiamiento a través de subvenciones y préstamos, y lo invierte a través de subvenciones y préstamos.

CDFI surgió primero en los Estados Unidos como parte del reconocimiento en 1960, de que el desarrollo comunitario tiene una dimensión económica central y que generalmente lo que restringe el desarrollo económico comunitario es la ausencia de fondos para inversiones en nuevos proyectos. Por su naturaleza, los proyectos diseñados para generar empleos y construir infraestructuras sociales en comunidades necesitadas, no eran viables a través de los criterios bancarios convencionales. Aunque CDFI emerge en forma independiente del gobierno, generalmente se benefician de distintas maneras debido a apoyo del gobierno, tales como incentivos impositivos o arreglos regulatorios de apoyo.

#### *Cómo es usada la herramienta financiera*

Los siguientes casos proveen ejemplos útiles de CDFIs que actualmente proporcionan ayuda financiera para el desarrollo económico local en Australia:

#### *Maleny Credit Union (MCU)*

Los objetivos de MCU son el brindar soluciones financieras éticas y apropiadas a miembros, soluciones que son socialmente justas y ambientalmente responsables, las cuales fortalecen a la comunidad local y están basadas en personas honestas y de buena voluntad. Mientras que fundamentalmente brinda financiación de consumo a sus miembros, MCU también realiza importantes préstamos a negocios de empresas locales, especialmente otras cooperativas locales. Este rol ha sido crucial para permitir a Maleny convertirse en la “capital cooperativa” de Australia. Entre muchas de sus actividades, el MCU destina entre 5–10% de sus ganancias en proyectos de subvención comunitarios y brinda préstamos a personas con bajos recursos o sin seguro social, quienes de otra forma no hubiesen podido acceder a créditos. El MCU ha crecido, de tener dos miembros voluntarios con AUD 50 000 en depósitos locales a tener 14 miembros y activos de aproximadamente AUD 15.6 millones.

#### *Fondos de Desarrollo Diocesanos*

Los fondos de desarrollo han sido establecidos por diócesis de la iglesia Católica y Anglicana, y por el estado sínodo de la Iglesia Unida. Estas son herramientas útiles en tanto proveen a la diócesis con fondos para capital de trabajo, sin tener que recurrir a financiamientos tradicionales. Dentro de la Iglesia Católica está estimado que de las 32

arquidiócesis a lo largo de Australia, hay aproximadamente 26 arquidiócesis basadas en Fondos de Desarrollo Católico con aproximadamente AUD 2 000 millones bajo su administración. Los Fondos de Desarrollo Diocesano recaudan y administran fondos excedentes de parroquias y otras organizaciones eclesiales tales como escuelas, hospitales y servicios de cuidados a la vejez. Estos fondos son invertidos en forma de préstamos en nuevos proyectos de la iglesia, tales como, nuevos edificios escolares, instalaciones para cuidados de la vejez y reparaciones de la iglesia. Estos préstamos son luego pagados con lo recaudado en las escuelas, hospitales y servicios de cuidado a la vejez, o simplemente con tasas de interés menor a las del mercado. Las “ganancias” son invertidas en proyectos de la iglesia “sin fines de lucro” (ej. refugios para personas sin hogar y servicios de consejo familiar) las cuales no pueden cubrir los gastos o cobrarle a sus clientes.

En algunas diócesis, los fondos son recaudados por parroquianos como depósitos a plazo fijo e instrumentos similares. Están exentos de los requisitos de recolección de fondos establecidos por la Australian Securities and Investment Commission (ASIC). Por lo general son propiedad y están registradas con la entidad legal, la arquidiócesis, y son consideradas como compañías privadas no sujetas a las normas requeridas de tener un prospecto y contrato fiduciario con la Corporación de Leyes, y no son examinadas o aprobadas por la Comisión de Inversiones y Valores Australiana.

Algunos ejemplos son la Perth Catholic Development Fund la cual tenía en 1999 un total de préstamos bajo administración de unos AUD 65 millones; y la Brisbane Archdiocesan Development Fund la cual se estima que tiene unos AUD 200 millones bajo administración.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Este tipo de empresas sociales brindan un excelente medio para reciclar recursos locales, logrando un gran impacto local. Representan un eficaz medio para alcanzar metas tanto sociales como ambientales, obteniendo un “retorno” y brindando un alto nivel de conexión entre la fuente de los fondos (parroquianos, iglesias y servicios) y los beneficiarios (gente local y proyectos locales). No son sólo guiados por valores, sino también viables.

## **PyMEs e innovación financiera**

### ***Caso 25. Nueva Zelanda: venture capital funds (fondos de capital de riesgo)***

#### *Descripción general*

Los fondos de capital de riesgo son reconocidos internacionalmente por el rol crucial que juegan en procesos de innovación, especialmente en investigación y desarrollo comercial, en incrementar exportaciones, crear empleos y estimular la actividad económica. En Nueva

Zelanda, el gobierno ha identificado un vacío en la provisión de capital y experiencia para las primeras etapas de compañías con un gran potencial de crecimiento. Estas son compañías que han identificado una oportunidad de desarrollar un producto o servicio innovador, y requieren capital y/o experiencia para comercializar el producto en forma local e internacional. Es en respuesta de este vacío que el gobierno ha establecido el programa VIF.

El Venture Investment Fund (VIF) programa de capital de riesgo, que fue establecido en agosto de 2001, es un “fondo de fondos”, un programa de inversión de capital. El gobierno ha invertido NZD 160 millones, junto con co-inversores del sector privado en una serie de inversiones de fondos privados de capital de riesgo.

El programa está diseñado para incrementar el suministro de capital a largo plazo a compañías neozelandés jóvenes, innovadoras, para acelerar el desarrollo de capitales de riesgo en el mercado de Nueva Zelanda. Esto, sucesivamente, debe ayudar al desarrollo de economías locales más fuertes en áreas urbanas de Nueva Zelanda. También hay, sin embargo, un perfil internacional en el programa de inversión, en tanto que el fondo busca ayudar a negocios locales a abarcar el mercado global, no sólo el éxito local y nacional.

Los objetivos generales del programa de capital de riesgo son:

- Acelerar el desarrollo de la industria de capital de riesgo en Nueva Zelanda, incrementando el nivel de los primeros pasos (iniciación, establecimiento y expansión temprana) de la actividad de inversión en el mercado de Nueva Zelanda.
- Desarrollar una gran cantidad de personas en el mercado de fondos de capital de riesgo neozelandés con capacidades y experiencia en las primeras etapas de inversión.
- Para facilitar la comercialización de innovación desde el Instituto de Investigación de la Corona, universidades y el sector privado.
- Para poner más negocios de Nueva Zelanda en el camino hacia el éxito global, incrementando la accesibilidad a expertos internacionales, redes y conocimiento de Mercado.

#### *Cómo es usada la herramienta financiera*

El fondo de capital de riesgo VIF, selecciona, invierte y asiste el crecimiento de compañías jóvenes e innovadoras en las primeras etapas de su desarrollo. Los fondos de capital de riesgo VIF son vehículos de inversión de capitales privados y duración fija, en el cual VIF es el principal inversionista.

El gobierno normalmente invertiría hasta un tercio del capital total para cada fondo de capital de riesgo VIF. El administrador del fondo de capital de riesgo VIF

debe recaudar el capital requerido de los inversores del sector privado. En el VIF (ej. el gobierno) puede invertir hasta una proporción máxima de 1:1 del capital correspondiente desde los inversores privados (para fondos de iniciación y establecimiento). Si la etapa, dentro del proceso de inversión, en la cual se centra el fondo de capital de riesgo es la de expansión o de finalización del proyecto, entonces la proporción con la cual VIF invertirá será menor.

Cada fondo de capital de riesgo VIF operará por diez años, invirtiendo en un número determinado de empresas de Nueva Zelanda, antes de terminar y distribuir las ganancias a los inversores. VIF designa administradores de fondos de capital de riesgo, seleccionados del sector privado, para operar fondos individuales de capital de riesgo VIF. Cada administrador de fondos de capital de riesgo, generalmente invertirá y manejará una cartera de entre 10-15 inversiones de alto crecimiento de compañías de Nueva Zelanda.

Un máximo de NZD 25 millones de capital VIF puede ser destinado a cualquier fondo, con la cantidad de inversión VIF determinada por la estrategia de inversión del fondo de capital de riesgo y el total de capital destinado al sector privado.

#### *Proceso de toma de decisiones*

VIF designa administradores de fondos de capital de riesgo (VIF venture capital fund managers) para manejar sus inversiones. Cada administrador de fondos de capital de riesgo VIF ha sido evaluado siguiendo un riguroso proceso de selección, supervisado por profesionales independientes de Wilshire Australia, un consejero especialista en capitales privados. La evaluación de Wilshire involucra un análisis profundo de la organización, estrategias y cartera de inversiones para cada administrador de capital de riesgo. Los administradores del fondo de capital de riesgo VIF actualmente son: BioPacific Ventures, TMT Ventures, No 8. Ventures, Endeavour i-cap y iGlobe Treasury.

Hay un criterio estándar que deben seguir los administradores de fondos de capital de riesgo cuando realizan inversiones:

- Inversiones de capital inicial han de ser realizadas en empresas innovadoras de Nueva Zelanda. Una empresa de Nueva Zelanda es definida como tal, cuando tiene la mayoría de sus recursos y empleados, en Nueva Zelanda en el momento en que el capital inicial es invertido.
- La inversión del capital inicial puede ser realizada en las primeras etapas (iniciación, establecimiento y expansión temprana) hasta la etapa de expansión (expansión, expansión tardía) de inversiones de capital de riesgo.
- La inversión total en cualquier compañía no debe ser superior al 15% del capital total del fondo.



- Los términos de inversión del Fondo excluyen inversiones en desarrollo de propiedades, comercios, minería, industria hotelera, re-inversiones y re-préstamos, así como también negocios asociados directamente con los administradores de los fondos.

Los administradores de capital de riesgo VIF, no VIF, deciden en que compañías invertir. Sin embargo, se espera que el consejo del VIF juzgue con respecto a la implementación del programa VIF y el establecimiento de acuerdos contractuales con los administradores de fondos de capital de riesgo VIF acorde con las mejores prácticas de la industria de capital de riesgo.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Christopher Twiss, el Director Ejecutivo de New Zealand Venture Capital Association dijo que “la NZVCA considera que el programa de capital de riesgo está teniendo un impacto en el nivel de inversiones en capital de riesgo de Nueva Zelanda. Esperamos que el impacto del programa continúe creciendo en los próximos años en tanto NZVIF continúe invirtiendo”.

## **Caso 26. Australia: Innovation Investment Fund (IIF)**

### *Descripción general*

El *Innovation Investment Fund Programme* es una iniciativa del gobierno de Australia diseñada para asistir a pequeñas empresas en las primeras etapas de su desarrollo y lograr así, fortalecer economías locales por medio de la comercialización de las capacidades de desarrollo e investigación de Australia. El IIF es un fondo de fondos brindando capital de riesgo a pequeñas compañías de alta tecnología en las etapas de iniciación, establecimiento o expansión temprana dentro de su desarrollo.

### *Cómo es usada la herramienta financiera*

El Gobierno de Australia es al mismo tiempo el regulador del programa y el mayor inversor en cada fondo IIF. Bajo este programa, el gobierno de Australia habilita a administradores de fondos del sector privado que invierten en compañías elegibles para inversión, utilizando el capital de AUD 358 millones provisto tanto por el Gobierno (AUD 220.7 millones) como por inversores del sector privado (AUD 137.35 millones). Cada fondo tiene una vida de diez años.

Una compañía elegible para inversión puede recibir hasta un máximo de AUD 4 millones en inversiones ó 10% del fondo de capital inicial del IIF, la cantidad que

sea menor. Los fondos están “girando”, lo que significa que, en tanto los administradores de fondos obtienen retornos sobre las inversiones, el Gobierno reinvertirá su inversión inicial, más los intereses en el programa IIF.

#### *Proceso de toma de decisiones*

Cada IIF autorizada es administrada por un administrador de fondos del sector privado quien toma las decisiones de inversión en relación al fondo. Cada administrador del fondo es autorizado por el Consejo IR&D y está sujeto a condiciones vinculadas a actividades de inversión y operación de fondos, especificadas en el acuerdo de autorización y documentos de inversores asociados. Los administradores invertirán en compañías de toda Australia.

También hay ciertos requisitos que las compañías con posibilidades de ser elegidas para inversión han de reunir. Como mínimo, las potenciales compañías han de:

- Estar comercializando los resultados de investigación y desarrollo (como está definido por el Decreto IR&D).
- Tener una renta anual de hasta AUD 4 millones, en promedio de los últimos dos años, con un máximo de AUD 5 millones en cualquiera de esos años.
- Tener la mayoría de sus empleados (en número) y recursos (en valor) dentro de Australia en el momento en que el fondo autorizado invierte por primera vez en la compañía.

#### *Valor agregado por la herramienta financiera*

Uno de los primeros éxitos de la iniciativa es la compañía LookSmart – un buscador de internet australiano – la cual ha recientemente reflatado exitosamente en la bolsa de valores NASDAQ, en los EE.UU., permitiendo una reinversión en el fondo “rotatorio” de AUD 31 millones.

## Notas

<sup>1</sup> [www.sustainablecommunities.fcm.ca/GMF](http://www.sustainablecommunities.fcm.ca/GMF)

<sup>2</sup> CIBC Asset Management es una de las principales administradoras de recursos de Canadá con un monto aproximado de CAD 60 000 millones en recursos bajo su administración. Estos recursos incluyen aquellos bajo administración de dinero institucional por fondos de pensión, fondos de seguros de inversión y administración de riqueza privada ([www.cibc.com/ca/am/](http://www.cibc.com/ca/am/))



## 4 AGENCIAS DE DESARROLLO, BANCOS DE DESARROLLO Y FONDOS REGIONALES

Las agencias de desarrollo, bancos de desarrollo y fondos regionales especiales tienen un rol clave en el financiamiento del desarrollo local. Estos organismos son creados explícitamente para promover el desarrollo local y regional y son especialistas en los campos de reinversión y financiamiento local y regional. Muchas de estas entidades se dedican a desarrollar financiamiento especializado que puede hacer de puente entre subvenciones públicas y financiaciones comerciales, o entre activos públicos e inversores privados. Los objetivos de estos fondos son generalmente hacer acuerdos rentables que sean comercialmente atractivos y más aceptables para financistas comerciales, o ayudar a asegurar el crecimiento de proyectos y empresas que se pueden volver rentables con el tiempo. En muchas ocasiones estos organismos son lugares de innovación financiera y brindan lecciones que son adoptadas por instituciones más grandes.

A continuación citamos cinco ejemplos, de EE.UU., Italia, Alemania, RU e India. Cada uno es diferente en cuanto a su objetivo y construcción, pero en conjunto muestran la importancia de este nicho de actividad.

Tema	Caso de estudio	Región	Ejemplo
<b>1. Agencias de desarrollo, bancos de desarrollo y fondos regionales</b>			
	27	EE.UU., Gran Filadelfia	The Reinvestment Fund
	28	Italia	Finpiemonte y Filombarda
	29	Alemania, Stuttgart	Regional Investment Bank, L-Bank
	30	RU, East Midlands	Blueprint Fund
	31	India	Tamil Nadu Urban development Fund

### *Caso de estudio 27. EE.UU., Gran Filadelfia: The Reinvestment Fund*

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

‘The Reinvestment Fund’ (TRF) es líder nacional en el financiamiento de revitalización de vecindarios y el desarrollo económico local. Lo que comenzó en 1985 como una pequeña organización de desarrollo comunal en el Gran Filadelfia se ha transformado en un grupo de inversión progresista, orientado a los resultados, socialmente responsable, que funciona en toda la región del Atlántico Medio. TRF provee capital a aquellas regiones en donde mejor puede transformar las condiciones de vida y reconstruir

vecindarios. El fondo trabaja de cerca con una red de inversores y socios para impulsar la iniciativa privada y el capital para planes de inversión pública. Unidos, invierten en escuelas, viviendas, negocios y en desarrollo de energías no contaminantes.

La misión general del TRF es generar riqueza y oportunidades para gente y áreas de bajos recursos, promoviendo un desarrollo responsable desde los puntos de vista social y ambiental.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

TRF realiza tres actividades principales:

- i) Genera productos que abren nuevos mercados.
- ii) Provee análisis de datos y políticas.
- iii) Provee capital, principalmente para propiedades residenciales y comerciales.

TRF financia la revitalización de vecindarios pobres, promoviendo el crecimiento económico. Sus financiamientos se pueden dividir en las categorías siguientes:

- **Viviendas:** durante los últimos 21 años, TRF ha construido más de 14 000 hogares para comunidades pobres e individuos de ingresos bajos o moderados. Se focalizan en proyectos en áreas específicas en donde los precios de venta o alquiler se encuentran fuera del alcance de los residentes y en mejorar áreas afligidas con alto potencial para la recuperación.
- **Instalaciones comunitarias:** para fortalecer a una comunidad desde adentro hacia fuera, TRF financia una gran variedad de agencias de servicios humanos, desde escuelas públicas experimentales y guarderías infantiles hasta centros de capacitación laboral y organizaciones de servicios sociales.
- **Propiedades comerciales y negocios:** al ofrecer programas de financiamiento flexible a constructores y empresarios locales, TRF puede incitar simultáneamente al crecimiento económico y del vecindario. Financian proyectos que son capaces de proveer productos y servicios y empleo para los residentes locales, desde edificios de usos múltiples hasta supermercados.
- **Energías sustentables:** TRF trabaja para crear un futuro energético limpio y sustentable para la región. Reconociendo el delicado equilibrio entre factores ambientales y económicos, sus financiamientos fomentan la eficiencia energética y la aplicación de tecnologías no contaminantes.
- **Ayuda no financiera:** TRF ofrece análisis de políticas y servicios de planeamiento a organizaciones y a todos los niveles de gobierno. Estos servicios pueden ser

particularmente útiles para quienes buscan desarrollar estrategias de inversión. Los servicios de análisis de políticas de TRF pueden ser útiles para agregar y analizar grandes cantidades de datos en temas que van desde la vivienda hasta el valor de mercado de bienes raíces. Los servicios de planeamiento de TRF pueden ayudar a grupos de la comunidad y a organizaciones, a desarrollar e implementar planes de revitalización que pueden respaldar decisiones críticas de inversión.

TRF también brinda servicios de recursos humanos para los negocios que están en su portafolio.

### *Factores críticos para el éxito*

En términos del desarrollo de productos, una de las lecciones más importantes aprendidas por TRF fue que debía tener “productos valiosos” en alguna parte de su organización. Estos productos ayudan a que los constructores o empresarios puedan hacer crecer sus negocios al mismo tiempo que generan beneficios para TRF. También posibilitan que la organización no sea sólo un mecanismo de investigación y desarrollo para las instituciones financieras principales sino que tenga ventajas competitivas y valor agregado intrínseco.

En segundo lugar, se descubrió que subsidio no significa instantáneamente ineficiencia, siempre y cuando las organizaciones entendieran qué es un subsidio y cómo utilizarlo para los propósitos adecuados. En el Development Finance Forum se acuñó el término “subsidio inteligente” para captar esta idea. El CFO de TRF creó un modelo que expresa, producto por producto, que subsidio utiliza cada uno (si es que requieren alguno) y hasta que punto son necesarios. Una organización de desarrollo financiero debe tener un modelo de precios que refleje los riesgos y costos de la transacción. Un elemento subyacente en este modelo debe ser el entendimiento de la competencia en el mercado.

Finalmente, TRF comprendió que la información fue, en muchas circunstancias, su activo más importante para proveer análisis de datos y políticas. Desde temprano TRF comprendió las necesidades de los prestatarios y las complejidades relacionadas con sus transacciones, y perdió algunos préstamos, pero no era capaz de obtener beneficios. Faltaba una comprensión de los matices y las tendencias del mercado. La organización tenía algunos de los mejores datos de la región en ciertos mercados, pero era dirigida desde una sección de la organización.

La información pasó a ser un medio para transformar a TRF de una organización de investigación y desarrollo “cero beneficios bien administrados” a una organización que puede intervenir con productos particulares en mercados particulares de forma mucho más significativa. TRF también se beneficia del valor que ha creado. Comenzó a vender los datos a otros y a promocionarse a sí misma y a sus servicios de una forma en que pocas organizaciones en el campo pueden hacerlo.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

El enfoque de TRF para generar crecimiento económico es innovador, estratégico y sensato desde el punto de vista fiscal. Usa la información y el conocimiento del mundo real de las comunidades que sirven, para identificar buenas oportunidades y recursos sin explotar. El fondo ha servido para recuperar vecindarios que otros habían dado por perdidos y sus conocimientos los han hecho líderes nacionales en la materia.

Los resultados del fondo son concretos y apreciables, inmediatos y duraderos. Conforman la base a partir de la cual TRF continuará impulsando economías y mejorando vidas. Desde su creación, TRF ha financiado más de 1950 proyectos, otorgando más de USD 520 millones en capital. Sus influencias incluyeron:

- 290 negocios.
- 14 440 unidades de vivienda.
- 16 610 escuelas experimentales.
- 29 470 empleos.
- 5 millones de pies cuadrados de espacio comercial.
- 1 millón de MWh de energía no contaminante (suficiente energía para cubrir las necesidades de 100 000 hogares en un año).

### ***Caso de estudio 28. Italia: FinPiemonte y FinLombarda***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

FinPiemonte y FinLombarda son dos ejemplos de organizaciones de financiamiento regional público/privada en las que las regiones son los accionistas mayoritarios. Estas organizaciones apoyan el desarrollo económico en la región y financian remodelaciones urbanas.

#### *FinPiemonte*

FinPiemonte (Istituto Finanziario Regionale Piemontese) es la agencia de desarrollo regional piemontesa. Fue establecida en 1977 como una SPP entre la región de Piamonte como accionista mayoritario (62.2%) y otros actores locales incluyendo:

- Instituciones financieras y bancos con sede central en la región (21.2%).



- Asociaciones industriales (10.6%).
- Cámara de comercio de Piamonte (2.8%).
- La provincia y la ciudad de Turín (2.7%).
- La provincia y la ciudad de d'Asti (0.5%).
- La provincia y la ciudad de Cuneo (0.1%).

Hoy, con un capital de EUR 33.8 millones, Finpiemonte invierte en infraestructuras (incubadoras) y en instrumentos financieros tales como garantías bancarias, subvenciones, participaciones y empresas (en 2005, EUR 121 millones fueron invertidos en estos instrumentos).

Actúa como la organización financiera público/privada líder en la región. El alcance de los intereses de Finpiemonte es notable. Incluye:

- **Inversión y administración de ciertos lugares incluyendo:**
  - Bienes industriales.
  - Parques científicos.
  - Plataformas logísticas.
- **Renovación urbana:**
  - Restauración de centros y edificios históricos.
  - Reutilización de edificios industriales.
  - Viviendas económicas.
  - Reconstrucción de sedes de espectáculos.
  - Estacionamiento.
- **Finanzas de PyMEs:**
  - Emprendimientos conjuntos.
  - Garantías de préstamos.
  - Arrendamiento de propiedades.
- **Mejoras ambientales:**
  - Tratamiento de residuos.
  - Promoción del turismo.
  - Energía renovable.
  - Recursos hídricos.
  - Mejoras ambientales.
- **Innovación y capacitación:**
  - Parques tecnológicos.
  - Incubadoras.
  - Promoción de nuevos negocios.
  - Difusión de tecnologías e innovaciones.
  - Centros de excelencia.
  - Cumplimiento de regulaciones regionales.
- **Apoyo a inversores externos:**
  - Relocalización industrial.

FinPiemonte es un buen ejemplo de una institución financiera regional que es propiedad conjunta de los sectores público y privado pero que diversifica su portafolio para cubrir inversiones, garantías, préstamos y otras asistencias financieras de forma tal de asegurar los beneficios y reducir el riesgo. También provee apoyo financiero a las diversas necesidades de las PyMEs incluyendo participaciones en el capital, préstamos y garantías para el balance, así como también apoyo con actividades tecnológicas e innovadoras, instalaciones y financiamiento de alquileres.

FinPiemonte ha respaldado activamente a la economía local por 20 años. Desde su creación se ha focalizado en dos líneas estratégicas:

- i) Implementación de proyectos de inversión complejos (parques científicos, incubadoras) incluyendo:

*The Turin Wireless project*, establecida en 2001, es una iniciativa piloto nacional para promover el desarrollo del área de Turín en el campo de las TIC. La iniciativa tiene previsto duplicar el número de investigadores en el sector inalámbrico y generar al menos 50 nuevas compañías para 2011. El proyecto se basa en una inversión de unos EUR 130 millones (alrededor de GBP 83 millones) a lo largo de cinco años con financiamiento público y privado.

*The Turin Incubator*, establecido en 1999, junto con el Politécnico de Turín, la Provincia de Turín y la Cámara de Comercio para fomentar la creación y el desarrollo de nuevas compañías.

*Tecnorete Piemonte*, establecido en 2001 como un consorcio sin fines de lucro con representantes de la universidad y el sector privado para promover parques científicos y tecnológicos a través de iniciativas que buscan fomentar la investigación, la innovación, la transferencia de tecnología, la educación y la creación de nuevas empresas. Hoy en día existen siete parques pertenecientes a Tecnorete.

- ii) Servicios de alto valor agregado tales como consultoría y la administración de fondos de la región. A través de su centro de información, Piemonteinforma ayuda con el establecimiento, asistencia financiera, relaciones institucionales, información sobre la estructura empresarial de Piamonte e información legal y de ingeniería.

### *FinLombarda*

Establecido en 1971 como un emprendimiento conjunto entre la región de Lombardía y otros accionistas del sector privado, FinLombarda es hoy la agencia financiera de la región de Lombardía. Su misión es proveer asistencia legal y financiera y servicios de administración

financiera a la región, para planear e implementar programas de desarrollo económico. Trabaja de cerca con sectores manufactureros y financieros, con el gobierno local y con organizaciones internacionales. Finlombarda sirve como consejero a la región para planear nuevos instrumentos subsidiados y es administrador/garante de numerosos instrumentos financieros subsidiados para PyMEs. Finlombarda tiene un rol privilegiado en el sector público para contribuir a la región de Lombardía, a la vez que se encuentra autorizada para hacerlo con herramientas privadas, y está autorizada por el Banco de Italia a otorgar créditos.

Finlombarda administra subsidios financieros regionales en la forma de préstamos a mediano plazo, préstamos con participaciones, garantías y contribuciones con interés para inversiones realizadas por PyMEs en Lombardía. En el campo de innovaciones financieras, Finlombarda trabaja con instrumentos específicos, tomando participaciones menores en el capital de las PyMEs y ofreciendo garantías para préstamos con participación. En el área de finanzas corporativas, Finlombarda trabaja con servicios de consultoría para brindar fuentes de financiamiento apropiadas a empresas pequeñas, y para apoyar la internacionalización de proyectos a través del uso de subsidios de la UE, de la cual Finlombarda es una institución financiera acreditada. En el área de cooperación con otros países, con especial énfasis en aquellos que serán miembros de la UE dentro de poco, Finlombarda trabaja con proyectos de la UE como consultor para autoridades extranjeras, especialmente en el área de iniciación y gestión de herramientas de acceso al crédito para empresas locales y en la construcción institucional en sectores de servicios de negocios y financieros.

En 2001 Finlombarda activó instrumentos de capital de riesgo como método estratégico de intervención, con la creación de una compañía dedicada a la administración de estos instrumentos, Finlombarda Gestioni S.p.A. Esta compañía está autorizada por el Banco de Italia a instituir y promover fondos de inversión. Participan Finlombarda (73.54%), junto con la Cámara de Comercio de Milán (25.71%) y el Consorzio Politecnico Innovazione (0.75%), y su misión es respaldar políticas innovadoras y de competitividad a través de instrumentos financieros innovadores.

Finlombarda Gestioni administra dos fondos: Next y Euromed.

- **Next:** Next, un fondo de fondos y fondos de co-inversión, se especializa en capitales de riesgo para etapas iniciales y está orientado en particular a la innovación, investigación y desarrollo y nuevas tecnologías con el objetivo de desarrollar el mercado de capitales de riesgo en la región de Lombardía. El objeto de este fondo es crear, en Lombardía, uno de los mercados regionales de capitales de riesgo más importantes de Europa. Next puede invertir tanto en fondos de inversión cerrados o co-invertir directamente en compañías con al menos un operador calificado (hasta EUR 500 000 o EUR 750 000 para empresas localizadas en áreas desfavorecidas). La región de Lombardía es un agente clave en este proyecto. A través de la Ley regional N° 25 del 5 de septiembre de 2000 constituyó un fondo de garantías de EUR 20 millones administrado por Finlombarda para compensar las pérdidas en las cuentas de capital relacionadas con la participación del fondo de fondos emitido por inversores.

- **Euromed** (*Fondo Comune di Investimento Mobiliare di tipo Chiuso*): EUROMED es un fondo de capitales privados de EUR 60 millones que busca incrementar el volumen de inversión extranjera directa en PyMEs en Argelia, Egipto, Marruecos, Túnez y otros países mediterráneos no miembros de la UE. El fondo utiliza una red de administradores situados en África del norte para identificar empresas con las cuales empresas europeas puedan desarrollar emprendimientos conjuntos. El BIE contribuye a través de su Facility for Euro-Mediterranean Investment and Partnership (FEMIP), que fue lanzado en 2002 para proveer préstamos, capital de inversión y garantías de asistencia técnica para ayudar a países mediterráneos socios, a responder a los desafíos de la modernización económica y social y el aumento en la integración regional. FEMIP fomenta el desarrollo del sector privado adquiriendo participaciones en el capital y cuasi-capital de compañías privadas.

### ***Caso de estudio 29. Alemania, Stuttgart: Regional Investment Bank, L-Bank***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Staatsbank für Baden-Württemberg (L-Bank) es el banco de desarrollo de Baden-Württemberg y es propiedad del Estado. Tiene activos por más de EUR 43 000 millones y está registrado en Karlsruhe and Stuttgart. Respaldado al gobierno federal en el cumplimiento de sus obligaciones públicas, particularmente en las áreas de políticas sociales, económicas y estructurales tales como el apoyo al desarrollo económico local. Sus objetivos generales son crear competencia entre los participantes del mercado, impulsar la innovación y crear riquezas para todos los estratos de la población, equilibrio social y condiciones de vida similares en todas las regiones de Baden-Württemberg.

El L-Bank financia a empresas pequeñas y medianas, exportaciones y la creación de espacios para viviendas. Se está posicionando como la institución más importante para proveer apoyo financiero a PyMEs en el Estado de Baden-Württemberg con el objetivo de contrarrestar las desventajas debidas al tamaño de las PyMEs y fortalecer su competitividad. Apoya a empresarios que inician su propio negocio o adquieren negocios existentes y empresas establecidas, ofreciendo préstamos a bajas tasas de interés, y avances o garantías de capital y capital de trabajo. Para las compañías medianas que quieren exportar ofrece servicios de consultoría y financiamiento. Además, el L-Bank ofrece Globaldarlehen (préstamos globales) a bancos del sector privado, que a su vez pueden prestarlos a prestatarios individuales para el beneficio de las PyMEs de la región.

El L-Bank también ofrece financiamiento para la construcción de viviendas y la administración de planes de apoyo a las familias. Este banco favorece el desarrollo de viviendas y el apoyo a las familias con hijos para que compren su propia casa y, desde 1972, ha respaldado 25% de las viviendas en Baden-Württemberg.

### *Cómo utiliza la ciudad la herramienta financiera*

La estrategia del L-Bank se focaliza principalmente en tres segmentos: desarrollo económico, viviendas e infraestructura dentro del Estado de Baden-Württemberg. La institución también sirve de conducto para el desarrollo y programas sociales del Estado de Baden-Württemberg.

El banco respalda el desempeño del Estado Federal en sus funciones públicas, así como también financia e implementa medidas que son de interés para el Estado Federal, en particular en las siguientes áreas.

#### Vivienda y planes de vivienda

En un escenario de recortes sustanciales a los planes de vivienda por parte del sector público, el L-Bank tiene como objetivo facilitar el acceso al mercado de viviendas. En particular, cree que las familias numerosas deben poder acceder a una vivienda, más allá de cambios en los marcos de las políticas. Al mismo tiempo, es cada vez más importante la modernización de propiedades viejas, tanto por razones ecológicas como para mantener su valor. El L-Bank otorga préstamos a tasas reducidas para la construcción y compra de casas y departamentos ocupados por sus dueños y propiedades residenciales en alquiler. Las tasas reducidas se financian con contribuciones desde el presupuesto del Estado y con los fondos propios del banco. El programa “1 000 hogares para familias” también apoya a familias que no tendrían acceso a préstamos a tasas diferenciales de otro modo. En colaboración con el KfW Förderbank (KfW Promotion Bank), el L-Bank ayuda a financiar iniciativas de modernización de las propiedades existentes para incrementar la eficiencia energética reduciendo las emisiones de CO<sup>2</sup> y los costos energéticos, así como también proveyendo estímulos para tecnologías innovadoras desde el punto de vista ambiental.

#### Desarrollo económico

Presta atención especial a PyMEs y al desarrollo económico. En 2005, sus compromisos financieros se incrementaron 21.7% hasta EUR 10 820 millones (2004: EUR 8 880 millones). El crecimiento se debió principalmente a un mayor financiamiento a infraestructuras, iniciación de empresas y PyMEs. El banco también logró un pequeño aumento de los compromisos en construcción de viviendas.

#### Provisión de capital de riesgo

En cuanto a la puesta en marcha y financiamiento de PyMEs, el L-Bank provee apoyo a los empresarios, PyMEs y empresas agrícolas. El propósito de tales ayudas es asegurar una estructura equilibrada para el sector PyME y crear una competencia pareja en Baden-Württemberg. Esto a su vez contribuye a crear y preservar empleos. El L-Bank

respalda a empresas con una gran variedad de instrumentos financieros tales como préstamos a tasas reducidas, subvenciones, convenios de apoyo, garantías y productos para fortalecer la base de capital. El L-Bank logra esto con el apoyo del sector bancario de Baden-Württemberg, ya que los préstamos se desembolsan vía el banco del cliente, esto es, el cliente debe acercarse al L-Bank a través de su banco.

#### Promoción del avance tecnológico

El banco participa en varios parques tecnológicos e industriales. Estos sitios de negocios promueven sinergias entre el conocimiento generado en las universidades locales y empresarios interesados. Las inversiones a largo plazo del L-Bank no sólo promueven la actividad regional sino que deberían ser rentables para el banco aún en caso de desinversión. El banco no trata de adquirir 100% de la participación sino que trata de compartir riesgos con las respectivas autoridades locales.

#### Mejoras en la infraestructura y condiciones para atraer negocios

El principio básico para una ubicación competitiva es una infraestructura bien desarrollada y eficiente. En esta área, el L-Bank respalda proyectos para mejorar la infraestructura de Baden-Württemberg buscando reducir la carga sobre las autoridades locales. El banco concentra sus recursos mayoritariamente en los proyectos de inversión a gran escala que emprenden las autoridades en el Estado.

#### Programa de préstamos

En octubre de 2005, el L-Bank en colaboración con el KfW Förderbank – presentó un programa de préstamos para proyectos de infraestructura por parte de las autoridades locales que contaron con gran interés. Se otorgaron préstamos a tasa reducida a las autoridades locales y a organizaciones sin fines de lucro bajo planes de “Local Authority Investment”, “Local Authority Direct” y “Social Investment”. Los préstamos permitieron que las autoridades locales construyeran nuevas escuelas, hogares para ancianos y otras instituciones locales. El nuevo programa permite una interacción efectiva con planes de apoyo financiero para el desarrollo de viviendas. Esta combinación es muy importante para contribuir al mejoramiento y regeneración de las viviendas urbanas, asegurando de esta forma el desarrollo de ciudades y comunidades a través del Estado Federal. Los fondos son provistos en su mayoría por el gobierno estatal a través de su Fondo de Inversión Comunitaria. Este apoyo financiero puede ser complementado con préstamos de infraestructura para cubrir cualquier problema de financiamiento.

#### Competitividad de las empresas

Reforzar la competitividad de las empresas es importante para la región de

Baden-Württemberg. Las subsidiarias del L-Bank y las otras compañías en las que tiene participación ayudaron a que Baden-Württemberg tuviera éxito en la economía competitiva. Crearon condiciones particularmente buenas para productos derivados de las universidades y compañías orientadas a la tecnología, abasteciendo el desarrollo dinámico de tales compañías y sus requisitos específicos. El banco utiliza sus propiedades para asistir a las PyMEs en el trato con nuevos mercados y nuevos desafíos ambientales y a alojar a estudiantes extranjeros.

#### Promoción de la familia y los estudiantes, el arte y las ciencias

El desempeño de sus funciones de desarrollo dentro del alcance de su mandato en nombre del estado federal libre de Sajonia. En su capacidad de banco estatal de Baden-Württemberg, el L-Bank administra muchos otros programas de asistencia financiera y verifica que las subvenciones otorgadas se utilicen para los fines que fueron determinados. La mayor parte de los fondos son provistos por el gobierno estatal y desembolsados para apoyar a las autoridades locales y a proyectos comerciales privados, junto con fondos adicionales de la UE y el gobierno federal. Estos proyectos, incluyendo programas para enseñar alemán en el jardín de infantes son respaldados, entre otros, por el Fondo Social Europeo y la Fundación del Estado de Baden-Württemberg. En 2005 se procesaron más de 40 de dichos programas.

El L-Bank continúa promoviendo la construcción de nuevas viviendas, como así también la modernización de las existentes a través de asociaciones de viviendas e individuos. Para complementar a los fondos públicos para la construcción, compra o remodelación de casas particulares, el banco ha lanzado programas adicionales para familias con dos o más hijos que reciben fondos a tasas de interés muy atractivas. Mientras que la promoción de viviendas continúa representando casi 40% del volumen de negocios total del L-Bank's (una caída respecto de 50% en 2003), se prevé que su importancia continúe en declive en línea con la menor disponibilidad de fondos públicos.

#### *Procesos de toma de decisiones*

El banco es supervisado por el Estado Federal. La función de supervisión es ejercida por el Ministerio de Finanzas en consulta con el ministro, quien tiene competencia para estos asuntos. La supervisión busca asegurar que el banco realice sus funciones de acuerdo con la ley y en el interés del Estado Federal. La autoridad de supervisión tiene poderes para dar órdenes al respecto. El banco debe observar los principios y objetivos de las políticas de desarrollo del estado, y el gobierno del estado federal puede estipular funciones individuales del banco a través de una ordenanza con fuerza de ley.

La junta supervisora del banco consta de 15 miembros (y tres miembros de consulta) y establece lineamientos para la actividad del banco y supervisa la marcha de los negocios. Puede requerir información relacionada con cualquier aspecto de las actividades del banco en cualquier momento.

### *Factores críticos para el éxito*

Para ser exitoso, el L-Bank necesita tener acceso a largo plazo al mercado internacional de capitales a tasas óptimas. Para esto necesita construir una base global de inversores amplia y leal, desarrollar relaciones constructivas con los intermediarios, así como también monitorear desarrollos técnicos y económicos para identificar instrumentos y oportunidades de préstamos apropiadas.

El éxito del L-Bank se basa parcialmente tanto en la obligación de mantenimiento como en la garantía del estado de Baden-Württemberg. Además, el L-Bank se beneficia de una garantía explícita e incondicional de su dueño por sus obligaciones contraídas a partir del 1 de diciembre de 1998. Como resultado, sus emisiones son valuadas como de cero riesgo (al presente confirmado por estos países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Italia, Letonia, Luxemburgo, Malta, los Países Bajos y Suecia), como así también disfrutaban de los ratings AA+/AAA de las mayores agencias evaluadoras de riesgo.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Se ha generado volumen de negocios en el área de financiamiento para puesta en marcha y negocios de PyMEs a través de un acuerdo de cooperación con el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW, evaluado como Aaa/P-1). El L-Bank está buscando más oportunidades de cooperación con el KfW.

### ***Caso de estudio 30: UK, East Midlands: Blueprint Fund***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Blueprint (antes conocida como East Midlands Property Investment Fund (EMPIF)) es una propuesta de sociedad público/privada con 50% de participación de cada sector para mantener propiedades de inversión y desarrollar tierras y propiedades en East Midlands. Creada en 2005, Blueprint es una sociedad en comandita entre East Midlands Development Agency (EMDA (25%)), English Partnerships, la agencia de gobierno del RU National Regeneration Agency (25%) y Morley Fund Management's e Igloo Regeneration Fund (50%). Es una organización con fines de lucro que utiliza sus fondos para financiar remodelaciones de tierras y propiedades en seis Áreas Urbanas Prioritarias de East Midlands.

La propiedad, inversiones, riesgos y beneficios son compartidos de forma igualitaria entre los sectores público y privado. La estructura de Blueprint posee ventajas al reunir y tener a disposición significativos recursos y conocimientos de organizaciones influyentes, tanto del sector público como del privado.



El objetivo principal de Blueprint es facilitar, a través del desarrollo de propiedades, el cumplimiento de los objetivos centrales de EMDA y English Partnerships (la creación de una región floreciente y comunidades sustentables) a la vez que genera rendimientos aceptables para los inversores. Apunta a generar beneficios sociales, económicos y ambientales dentro de un marco comercial estimulando y generando un desarrollo sustentable y bien diseñado, con enfoque en las industrias científicas y basadas en el conocimiento. Los objetivos principales de Blueprint son:

- Proveer inversiones focalizadas en las áreas prioritarias de regeneración con mayor crecimiento y rendimientos en East Midlands.
- Respalda niveles significativos de financiamiento de terceros para oportunidades de desarrollo que aceleren el cumplimiento de los proyectos en las áreas principales de la Urban Regeneration Company (URC).

La estructura financiera del fondo permite una visión de largo plazo evaluada de acuerdo a los resultados probables durante los 10 años de vida del vehículo. El foco de la actividad lo constituyen aquellas áreas de necesidad en donde el mercado falla, o en donde tiene muchos problemas para generar soluciones óptimas de regeneración, o donde es necesario acelerar el cambio.

#### *Cómo se utiliza la herramienta de inversión*

Blueprint tendrá un portafolio inicial de regeneraciones de áreas para usos múltiples en Leicester, Derby y Nottingham por un valor de más de GBP 500 millones. Sitios adicionales serán incorporados a medida que el fondo recicle su capital para regenerar las áreas urbanas prioritarias de la región que incluyen Corby, Northampton y Lincoln. La sociedad adquirió alrededor de GBP 35 millones en propiedades de EMDA y English Partnerships, y también tendrá un portafolio sustancial de pequeñas unidades de negocios a lo largo de la región, que serán manejados por Innes England. Blueprint trabajará con las autoridades locales y regionales para mejorar la oferta de establecimientos para PyMEs con el objetivo de transformar a la región en una de las 20 mejores de Europa.

El primer proyecto de Blueprint será la extensión del Nottingham Science Park con Architects Egret West. El predio (de 12 acres) está situado al lado del famoso Nottingham Tennis Centre y en frente de Nottingham University, y constituye la segunda fase del Nottingham Science Park. Han transcurrido más de dos décadas desde que la primera fase del parque fue construida. La fase siguiente es una parte integral del plan estratégico de la ciudad de Nottingham para su futuro como una de las ciudades científicas del RU, como lo anunció el Primer Ministro Gordon Brown en marzo de 2005. El nuevo plan, que se focaliza en brindar nuevas locaciones para empresas de alta tecnología, será particularmente relevante para compañías que utilicen los productos de las investigaciones de las dos prestigiosas universidades de la ciudad.

Blueprint comenzó este proyecto con un concurso para el diseño del parque de 12 acres. El objetivo fue seleccionar un plan maestro original y a la vez productivo, que desafiara los enfoques tradicionales sobre los parques científicos, tuviera una visión moderna del uso del sitio y de la arquitectura de los edificios, y capturara los atributos excepcionales del ambiente. A través del diseño, Blueprint está tratando de generar un espacio sustentable, que no sólo sea estético sino que también sea útil y práctico, para asegurar que los que trabajen en sus instalaciones lo hagan en un ambiente que evoque la pasión y fomente innovaciones.

#### *Procesos de toma de decisiones*

La Junta de Blueprint tiene representantes de EMDA (presidente), English Partnerships e Igloo. Blueprint ha adoptado una Política de Inversión Socialmente Responsable (PISR). La política establece un rango de criterios de desempeño con respecto a aquellos esquemas que son revisados y evaluados.

Los criterios se organizan de acuerdo a tres temas:

- i) **Regeneración:** los proyectos deben contribuir a la renovación social, física y económica de las áreas urbanas.
- ii) **Sostenibilidad ambiental:** los patrones de uso de los recursos no deben comprometer la sostenibilidad del sistema ambiental.
- iii) **Diseño urbano:** el diseño de las construcciones y el dominio público debe tener un carácter distinguido, funcional y urbano.

#### *Factores críticos para el éxito*

Blueprint comparte inversiones, riesgos y beneficios de forma igualitaria entre sus socios públicos y privados. Es un poderoso vehículo para el desarrollo que incrementa la cantidad de dinero y conocimientos disponibles para revitalizar vecindarios, alicaídos y reconstruir economías locales.

#### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Blueprint trabaja actualmente en una variedad de proyectos por un valor de estimado de más de GBP 500 millones. Posee un portafolio, adquirido de EMDA y EP, de alrededor de GBP 30 millones en tierra y construcciones. Los edificios se ubican a lo largo de East Midlands. La tierra se encuentra en tres (Derby, Leicester, Nottingham) de las seis (las otras son Corby, Northampton y Lincoln) áreas prioritarias urbanas dentro del Plan de Acción Urbana para East Midlands. Los proyectos actuales incluyen el Nottingham Science Park, que proveerá nuevas locaciones para empresas de alta tecnología, Leicester's St George's y Wolsey Island, y Derby Town Centre.

## ***Caso de estudio 31. India: Tamil Nadu Urban Development Fund***

### *Descripción general*

La salida de los gobiernos locales a los mercados de capitales para conseguir préstamos es relativamente nueva en la mayoría de los estados de la India. El Tamil Nadu Urban Development Fund (TNUDF) representa el primer experimento en la India respecto de financiamiento innovador, basado en el mercado de infraestructura urbana.

Tamil Nadu es uno de los estados más urbanizados de la India, con una población urbana de 27.5 millones, alrededor de 44% del total. La tasa de crecimiento anual promedio de la población urbana entre 1991 y 2001 fue de 4,2%, lo que puso presión extra sobre la infraestructura urbana de la región. Tomando en cuenta estas presiones, la región fue pionera en una serie de enfoques innovadores para financiar su infraestructura urbana: movilizó fondos a través de un modelo de intermediación financiera público/privado de características únicas; acceso al mercado de capitales a través de incrementos de crédito personalizados; fondos comunes para financiar un portafolio de pequeñas entidades locales donde se utilizaron los instrumentos más notables. El modelo de intermediación financiera público/privado es conocido como Tamil Nadu Urban Development Fund.

Los objetivos del fondo son

- Financiar proyectos de infraestructura urbana que mejoren la calidad de vida de la población urbana.
- Facilitar la participación del sector privado en proyectos de infraestructura a través de emprendimientos conjuntos y sociedades público/privadas.
- Operar un fondo complementario, el Grant Fund, para asegurar que los pobres puedan acceder a la infraestructura urbana.
- Mejorar la gestión técnica, administrativa y financiera de los organismos urbanos locales, equipándolos para el mantenimiento cualitativo de la infraestructura cívica y para que accedan al financiamiento de la deuda a través del mercado.

El TNUDF reemplazó al MUDF en 2001 (Municipal Urban Development Fund), el que fue criticado por su excesiva dependencia de los fondos públicos.

### *Cómo se utiliza la herramienta de inversión*

El fondo financia deuda a largo plazo para inversiones en infraestructura municipal. Hacia 2001, el fondo había crecido hasta los INR 2 000 millones (rupias indias) y 29% de su capital había sido invertido por tres instituciones financieras líderes en la India:

The Industrial Credit and Investment Corporation of India, The Housing Development Finance Corporation e Infrastructure Leasing and Financial Services.

*Decisiones respecto de cómo gastar los ingresos/inversiones de capital*

Las políticas de préstamos son aprobadas por los miembros de la Junta. Organismos urbanos locales colaboran en la identificación, desarrollo e implementación de proyectos. Las políticas del TNUDF fomentan un financiamiento a largo plazo, a tasa fija y orientado al mercado para proyectos cívicos elegibles.

*Factores críticos para el éxito del instrumento financiero*

El TNUDF es respaldado por un préstamo a largo plazo del Banco Mundial. Sin embargo, ha logrado un *rating* crediticio muy bueno con independencia del Banco Mundial.

*Cuál es el valor agregado de la herramienta financiera*

Luego de algo más de un año de operaciones, el TNUDF ha aprobado préstamos municipales para mejoras en la infraestructura por un valor de INR 1 500 millones. Los beneficiarios principales tienden a ser pequeñas municipalidades que enfrentan grandes atrasos en las inversiones en infraestructura esencial. Más de 175 proyectos se habían aprobado hacia marzo de 2002, principalmente para rutas, puentes, desagües, etc. Algunos de los proyectos más importantes aprobados por el fondo son: Alandur STP (BOT – INR 70 millones), el Karur Toll Bridge (BOT – INR 152 millones) y el Madurai Toll based Ring Road (BOT – INR 430 millones).

## 5 INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES

Las instituciones financieras internacionales (IFI) son un aspecto cada vez más importante de las finanzas para el desarrollo local, y son socios poderosos para aportar recursos financieros sustanciales y experiencia a la agenda del desarrollo local.

Debido a que las IFI toman préstamos en el mercado de capitales en grandes cantidades con excelentes garantías de los gobiernos nacionales que las respaldan, son capaces de acceder a capitales en grandes cantidades y a tasas más bajas que las instituciones comerciales. De la misma forma, debido a que son instituciones sin fines de lucro pueden financiar de forma estructurada a una variedad de políticas prioritarias sin cobrar tasas comerciales. Por este motivo las IFI poseen los recursos para ofrecer capitales a costos accesibles y para brindar asistencia técnica, promover “buenas prácticas” y para subvencionar ciertos costos.

Las IFI son capaces de liderar consorcios financieros para grandes proyectos, y a la vez atraer financistas comerciales en la financiación de oportunidades de inversión locales y regionales. En el pasado, las IFI se han concentrado en infraestructura y activos tangibles, pero se involucran cada vez más en las áreas de desarrollo local y regional. Esto es muy importante, ya que le permitirá a las IFI fomentar el financiamiento del desarrollo local en forma paciente e innovadora. A continuación, citamos los casos de:

Tema	Caso de estudio	Ejemplo
<b>1. Instituciones financieras internacionales</b>		
	32	Banco Mundial
	33	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
	34	Banco de Desarrollo de Asia (BDA)
	35	Banco de Desarrollo Islámico (BDI)
	36	Banco de Inversión Europeo (BIE)
	37	Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD)
	38	Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (BDCoE)
	39	Iniciativas conjuntas de la Comisión Europea, el Banco de Inversión Europeo y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo

## Caso de estudio 32: Banco Mundial

### Descripción general

Establecido en 1944 durante una conferencia de 44 países en Bretton Woods, con la misión de reducir la pobreza a nivel global y mejorar la calidad de vida, el Banco Mundial se ha transformado en un grupo, abarcando cinco instituciones para el desarrollo estrechamente relacionadas: el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD), la Asociación Internacional para el Desarrollo (AID), la Corporación Financiera Internacional (CFI), la Agencia de Garantías de Inversiones Multilaterales (AGIM) y el Centro Internacional para Arreglos sobre Disputas de Inversión (CIADI). Cada institución tiene un papel diferente. Juntas, brindan préstamos a bajo interés, créditos sin interés y subvenciones para educación, salud, infraestructura, comunicaciones y muchos otros propósitos en los países en desarrollo (Tabla 5.1).

El Banco Mundial posee más de 100 oficinas en todo el mundo. Tres cuartos de los préstamos sin amortizar, son administrados por directores de países situados fuera de la casa central en Washington, DC. El treinta por ciento del personal se encuentra en las oficinas de los distintos países.

**Tabla 5.1. Regiones del Banco Mundial y nuevos compromisos para el año fiscal 2005**

	<b>BIRD</b> millones de UDS	<b>AID</b> millones de UDS	<b>Portafolio de proyectos</b> miles de millones de UDS
América Latina y el Caribe	4 904.4	261.3	19.0
Medio Oriente y Norte de África	1 212.1	71.5	5.9
Europa y Asia Central	3 588.6	504.9	15.8
Este de Asia y el Pacífico	1 809.8	1 073.5	19.9
Sur de Asia	2 095.9	2 897.4	18.2
África	0	3 887.5	16.5

Fuente: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo / Banco Mundial, 2006.

### Desarrollo urbano

El Banco Mundial aprobó su primer préstamo para el sector urbano en 1972. Desde entonces, los esfuerzos para encarar el desarrollo urbano y la pobreza urbana respaldados por

los gobiernos y donantes, han sido en su mayoría a través de proyectos de inversión de bajo costo en las áreas de alojamiento y servicios básicos, provisión de agua, servicios sanitarios y transporte urbano. Luego fueron expandidos para incluir varias combinaciones de componentes, incluyendo apoyo a empresas, salud, educación, nutrición, financiación de viviendas, sector urbano, desarrollo municipal y proyectos de emergencia con múltiples agencias ejecutoras. Los préstamos del Banco Mundial han demostrado ser muy importantes en el apoyo al desarrollo económico local en las áreas urbanas de los países en vías de desarrollo.

### *Prototipos de proyectos urbanos de primera y segunda generación*

- Viviendas de bajo costo (sitios y servicios): provisión directa a gran escala de viviendas para los pobres. Estos programas aseguraron tierras para desarrollo urbano y el fortalecimiento de las instituciones que financian viviendas; ahora son parte de reubicaciones y formulaciones de política.
- Mejoras en los barrios para mejorar las condiciones de vida de los pobres de las ciudades, proveyendo infraestructura básica y servicios, otorgando la tenencia de tierras y mejorando las circunstancias ambientales en las que viven los pobres.
- Los primeros proyectos de transporte urbano se concentraron en trenes, desarrollo de sistemas de buses, construcción de caminos y pavimentación de calles y administración del tránsito.
- Préstamos municipales y urbanos con acceso competitivo a infraestructura, servicios urbanos, capacitación y programas destinados a modificar la estructura de incentivos para liderazgo y profesionalización a nivel municipal.
- Regiones metropolitanas y mega ciudades en donde temas ambientales, problemas de tierras y motorización requieren la aplicación de tecnologías especializadas y enfoques integrados.
- Problemas ambientales urbanos (la agenda marrón) que requieren controles de polución exhaustivos, recolección y tratamiento de residuos en grandes áreas.

### *Estrategia y proyectos actuales*

El Banco Mundial, junto con sus socios, está comprometido con la promoción de ciudades sustentables que cumplan la promesa de desarrollo para sus habitantes, en particular mejorando las condiciones de vida de los pobres y promoviendo la equidad, a la vez que contribuye al crecimiento del país. La Estrategia de los Gobiernos Locales y Urbanos propone una agenda para que las ciudades y pueblos trabajen junto a los gobiernos nacionales y locales para desarrollar ciudades sustentables, que son los siguientes:

- “*Habitables*” – comprometidas para asegurar que los pobres alcancen un nivel de vida saludable y digno; proveer sistemas para viviendas adecuadas, garantizar el acceso a la propiedad de una vivienda, crédito, transporte, salud, educación y otros servicios para los hogares; que trate la degradación ambiental, la seguridad pública y la preservación de la herencia cultural para beneficio de todos sus habitantes.
- “*Competitivas*” – que brinden un marco de apoyo a las empresas productivas, para incrementar el crecimiento del empleo, los ingresos y la inversión en un sentido amplio.
- “*Bien dirigidas y administradas*” – con representación e inclusión de todos los grupos de la sociedad urbana.; con responsabilidad, integridad y transparencia en las acciones del gobierno en busca de los objetivos compartidos; y con la capacidad del gobierno de cumplir con sus responsabilidades públicas mediante el conocimiento, recursos y procedimientos que atraigan a sociedades.
- “*Rentables*” – esto es, sólidas desde el punto de vista financiero y, al menos para algunas ciudades, solventes. La salud financiera de las municipalidades requiere la adopción de sistemas de ingresos y gastos claros y consistentes internamente, transferencias intergubernamentales transparentes y predecibles, prácticas generalmente aceptadas para el manejo de la contabilidad financiera, administración de activos y prácticas de adquisiciones, y toma de créditos municipales de forma prudente.

El Urban Anchor, a través de UNCHS/Habitat, ha iniciado la “Alianza de las ciudades” para apoyar la implementación de la estrategia. Esta sociedad pretende movilizar USD 25 millones durante los próximos tres años para respaldar la estrategia de desarrollo de las ciudades y ampliar los programas de servicios para pobres.

### *Proyectos y políticas*

Los proyectos de desarrollo urbano incluyen todos los proyectos activos clasificados como tales, como el programa de acceso a servicios urbanos para los pobres, finanzas municipales, gobierno municipal y fortalecimiento de las instituciones y otros desarrollos urbanos.

### *Fondo municipal*

Establecido en mayo de 2003, el fondo municipal<sup>3</sup> es una iniciativa conjunta del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (CFI)<sup>4</sup>. Estos organismos brindan la posibilidad de invertir en proyectos de infraestructura a entidades locales y estatales que sean confiables, sin pedir garantías soberanas.



Este es un enfoque novedoso para infraestructuras de desarrollo, ya que tradicionalmente el Banco Mundial invertía en municipalidades a través de garantías gubernamentales, como lo exige su estatuto. Sin embargo, la Corporación Financiera Internacional ha invertido en una amplia gama de proyectos de infraestructura sub-soberanos pero siempre con el patrocinio del sector privado.

Al reunir la experiencia en políticas públicas del Banco Mundial y la cultura crediticia y la experiencia en el mercado de la CFI, el Fondo Municipal intenta cubrir una brecha en un mercado potencialmente grande, en donde las oportunidades de lograr resultados son enormes.

El Fondo Municipal respalda inversiones realizadas por estados, municipalidades y entidades controladas por las municipalidades en sectores tales como agua, cloacas, electricidad, calefacción, residuos sólidos y transporte urbano. Proyectos público/privados tales como arrendamientos, contratos de gestión y concesiones son apoyados a través de respaldos financieros o a través de concesiones/vehículos de propósitos especiales controlados por instituciones sub-soberanas.

### *Productos financieros*

- *Préstamos:* una variedad de préstamos, incluyendo preferenciales, subordinados y convertibles, como así también varios tipos de préstamos: a tasa fija o variable. Los préstamos se otorgan en las monedas principales, así como también en moneda local en algunos mercados. Los préstamos se realizan a tasas de mercado y tienen plazos de entre 8 y 12 años.
- *Garantías:* garantías sobre préstamos y bonos para ampliar el acceso de los clientes al mercado de capitales, incluyendo mercados de capitales locales. Las estructuras de crédito más convenientes ayudan a los clientes a atraer nuevas fuentes de financiamiento en la moneda de su elección, reducen el costo del crédito y extienden los plazos más allá de lo que conseguirían de otra forma.
- *Capital/quasi capital:* para proveer capital a largo plazo a las empresas, el Fondo Municipal puede invertir en compañías, instituciones financieras u otras entidades. El quasi capital incluye bonos convertibles, préstamos subordinados, garantías de ingresos y otros instrumentos híbridos.

Los criterios de inversión incluyen:

- Grado de descentralización en el país.
- Grado de control del municipio o el estado.
- Situación financiera de la entidad que toma el préstamo.
  - Previsibilidad de los flujos de fondos para repagar la deuda.
  - Reformas tarifarias para proyectos de servicios públicos.
- Potencial para financiación en moneda local.
- Necesidad de las inversiones.
- Grado de comercialización.
  - Presupuesto comercial.
  - Estructura corporativa.
  - Independencia de operaciones.
- Marco regulatorio.
- Participación del mercado de capitales.
- Participación apropiada del sector privado.
- Ausencia de obligaciones directas o indirectas para el gobierno soberano.

### ***Caso de estudio 33. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)***

#### *Descripción general*

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es el más antiguo y más grande de los bancos de desarrollo regional. Creado en 1959, es la mayor fuente de financiamiento multilateral para proyectos de desarrollo social, económico e institucional, así como también para programas de integración comercial regional en América Latina y el Caribe.

El BID tiene 47 países miembros: 28 en el hemisferio occidental, 16 en Europa e Israel, Japón y Corea. Los países de América Latina y el Caribe poseen la mitad de las acciones de la institución.

En 2006, el BID aprobó préstamos y garantías por un valor de USD 145 000 millones para proyectos en áreas tales como energía, agricultura, transporte y comunicaciones, ambientales, reducción de la pobreza, salud pública, reformas económicas y sociales, modernización de la administración pública, desarrollo urbano, educación, ciencia y tecnología, competitividad y comercio, turismo y pequeñas empresas.

#### *Iniciativa*

El Fondo de Inversión Multilateral (FIM) es un fondo independiente administrado por el BID. Establecido en 1993, tiene un papel fundamental en los esfuerzos del BID para reducir la pobreza y promover el crecimiento económico a través del desarrollo y la inversión en el sector privado en América Latina y el Caribe. Hacia finales de 2006,

el FIM había aprobado fondos por más de USD 1 200 millones para 997 proyectos. Incluyendo financiamiento complementario de sus socios, los proyectos del FIM han puesto a trabajar unos USD 2 200 millones.

En 2006 el BID lanzó varias iniciativas para actualizar sus productos con el objetivo de servir mejor a sus miembros. Entre ellos:

- *Un nuevo marco para préstamos.* El BID modernizó su enfoque para préstamos para inversiones e implementación de políticas como parte de un paquete de medidas instituidas por la Junta de Gobernadores y la Junta de Directores Ejecutivos, que constituyen un nuevo marco para los préstamos en el período 2004-8 y la adopción de instrumentos de préstamos más flexibles. Entre las nuevas herramientas y enfoques del BID se encuentran préstamos ligados al desempeño, líneas de crédito condicionales para proyectos de inversión, préstamos programáticos determinados por políticas y préstamos que usan un enfoque de sectores amplios.
- *Los préstamos ligados al desempeño* son desembolsados en etapas una vez que se alcanzan los objetivos de la inversión, evaluados por los objetivos alcanzados a medida que el programa progresa, y que el BID ha verificado los gastos para alcanzar el resultado. Este instrumento crea mayores incentivos para alcanzar resultados durante el diseño y la implementación del programa y abre la puerta para confiar en mayor medida en sistemas de administración de proyectos de los países. El BID ha aprobado tres de estos préstamos, todos para proyectos en el sector salud, en Colombia, Honduras y Nicaragua.
- *La línea de créditos condicionales* para proyectos de inversión tiene la ventaja de permitir al prestatario financiar inversiones similares en sectores con un historial sólido en forma rápida, sin tener que pagar un cargo por compromiso por la parte no utilizada de la línea de crédito. El BID ha aprobado dos líneas condicionales para Brasil, una por USD 3 000 millones para apoyar a micro, pequeñas y medianas empresas con un préstamo por USD 1 000 millones contra la línea de crédito y una segunda línea por USD 100 millones para mejoramiento de rutas en el estado de Minas Gerais, Brasil, con un préstamo inicial por USD 50 millones.
- *Un préstamo programático determinado por políticas* permite un respaldo en etapas a un programa plurianual de reformas políticas y cambios institucionales con objetivos de sobrecumplimiento claramente definidos, a través de una serie de operaciones que se desembolsan, cada una, de una sola vez. Puede ser que este enfoque capte mejor la naturaleza de mediano o largo plazo de muchos esfuerzos importantes para reformas de políticas, a la vez que permite mayor flexibilidad a medida que el BID se compromete en el diálogo político con el prestatario. El BID ha aprobado la primera fase de tres de estas operaciones.

- *El enfoque de sectores amplios* le permite al BID juntarse con otros donantes y agencias para apoyar a programas liderados por el gobierno en forma coordinada que se focalizan en un sector específico. Los diferentes accionistas, comparten un proceso de revisión conjunto, usan indicadores comunes para medir resultados y pueden compartir una cuenta conjunta y utilizar procesos nacionales fiduciarios. El BID ha utilizado este enfoque en préstamos a Brasil y a El Salvador, ambos en sectores sociales.

### *Préstamos sin garantías soberanas*

En abril de 2006 la Junta de Gobernadores tomó la decisión histórica de expandir el número de sectores que podían ser financiadas por el BID sin garantías soberanas, tanto en el sector privado como para los organismos subnacionales. Estos últimos representaban una gran posibilidad dada la necesidad de financiar proyectos de infraestructura y servicios básicos, ya sea por sí mismos o en sociedad con el sector privado. Los lineamientos aprobados le permiten al BID prestar en forma directa a compañías activas en todos los sectores, incluyendo petróleo y gas, agronegocios, minería, manufacturas, turismo, tecnología y servicios.

### *Desarrollo urbano*

En respuesta a la descentralización de las funciones de gobierno que tomaron impulso a principios de los años 80, el BID ha expandido sus préstamos para el desarrollo de las municipalidades y otros gobiernos sub nacionales como departamentos, provincias, estados y regiones. El enfoque inicial del BID se concentró en expandir la capacidad de los gobiernos sub nacionales para que pudieran proveer servicios a una creciente población urbana (Tabla 5.2).

La asignación eficiente de los recursos de inversión y la correcta operación y mantenimiento de la infraestructura fue una preocupación importante en estos proyectos. Los préstamos del banco, en consecuencia, pusieron énfasis en la preparación y evaluación de los proyectos, dedicando la mayor parte de los recursos de desarrollo institucional a mejorar la ejecución de actividades relacionadas con los proyectos (análisis de costo-beneficio, transparencia y competitividad de las licitaciones para contratar trabajos civiles) y a asegurar la correcta operación y mantenimiento de infraestructuras e instalaciones municipales. En los años 90 el BID expandió el rango de servicios que podían ser financiados con préstamos de desarrollos municipales y subnacionales. Comenzó a asistir en la atracción de fondos del sector privado para financiar gobiernos subnacionales y puso un mayor énfasis en fortalecer la capacidad institucional a nivel local. Las intervenciones del banco incluyeron apoyo para instituciones financieras de segunda línea que redescataban préstamos de bancos comerciales y el refinamiento de fondos municipales patrocinados por el gobierno para prepararlos para emitir instrumentos de deuda en el mercado de capitales local. El BID proveyó préstamos sindicados y

garantías para compañías privadas que invertían en infraestructura municipal a través de su ventanilla para préstamos al sector privado, en su mayoría para transporte, servicios sanitarios y distribución de energía.

**Tabla 5.2. Préstamos urbanos del BID por sector 1961–2002**  
(millones de USD de 1996)

Sector	Monto prestado		Número de préstamos	
		%		%
Vivienda	3 028.3	11.9	65	17.1
Mejora de asentamientos	1 476.4	5.8	20	5.3
Desarrollo urbano integrado	1 429.5	5.6	13	3.4
Conservación de la herencia urbana	137.1	0.5	4	1.1
Desarrollo municipal	6 040.7	23.7	69	18.2
Transporte urbano	1 139.7	4.5	14	3.7
Medio ambiente	1 681.3	6.6	14	3.7
Servicios sanitarios	10 574.4	41.5	181	47.6
Préstamos urbanos totales	25 507.4	100.0	380	100.0
Préstamos totales del Banco	175 312.6		3 100	

Fuente: Anexo IBD, 2002.

### *Programas*

El BID lleva adelante los siguientes seis programas:

#### Programas de desarrollo urbano integrado

En respuesta a demandas por parte de municipalidades y niveles más altos de gobierno, el BID financió proyectos de desarrollo urbano integrado para consolidar áreas urbanas periféricas y rehabilitar el centro de las ciudades. Durante las décadas del 70 y del 80 los proyectos se concentraron en el crecimiento poco estructurado de la periferia urbana; durante los años 90 el foco se movió hacia las áreas centrales, debido al creciente interés de los gobiernos locales y nacionales en preservar centros históricos.

#### Rehabilitación urbana

El BID ha financiado una variedad de proyectos de rehabilitación urbana, desde inversiones diseñadas para tratar las necesidades de vecindarios específicos, (como el área de Belgrano en Buenos Aires, o el área sur de Bogotá, recientemente urbanizada) hasta un área afectada por un terremoto en Perú. Estas operaciones se concentraron en coordinar inversiones en un territorio dado para incrementar su acceso a servicios sanitarios, vivienda, empleo, salud y educación, especialmente para habitantes de bajos ingresos. Un factor clave en los mecanismos de implementación exitosos es su capacidad para distribuir beneficios y riesgos de forma eficiente entre los sectores público y privados.

## Desarrollo y conservación del patrimonio urbano

Se ha desarrollado un programa vigoroso de préstamos y asistencia técnica para hacer frente a la demanda, por parte de muchos gobiernos nacionales y locales, de programas de restauración y preservación de su patrimonio. Los programas patrocinados por el BID respaldaron una variedad de instrumentos. Estos incluyeron el establecimiento de fondos de conservación municipal abiertos a donaciones públicas y privadas; subsidios directos para ayudar a los dueños y constructores a soportar los costos adicionales para rehabilitar el patrimonio y la promoción de inversiones público-privadas para preservar y desarrollar los aspectos del patrimonio urbano que tuvieran un potencial comercial o alta demanda de la sociedad. Para determinar qué proyectos serán financiados, el BID aplica criterios basados en experiencias internacionales exitosas y en sus propios lineamientos de políticas y operaciones.

El BID financia proyectos que cumplan con los requisitos siguientes:

- Establecer modelos de conservación capaces de prosperar a largo plazo y volverse autosuficientes.
- Sean fuertemente apoyados por las comunidades beneficiarias y por los dueños de las propiedades que constituyen el patrimonio.
- Canales abiertos para la participación de donantes privados como alternativa al financiamiento público a través de subsidios. Fomentar la cooperación público-privada en la ejecución y financiamiento de la conservación.
- Mejoren el ambiente regulatorio y las funciones públicas relacionadas con la conservación.
- Eviten la pérdida irreversible de las propiedades que constituyen el patrimonio.

## Transporte urbano

Uno de los objetivos de la asistencia del BID a las ciudades ha sido el respaldo al planeamiento y financiamiento de sistemas e infraestructuras de transporte urbano, buscando expandir la cobertura del servicio y mejorando su efectividad para hacerlo más accesible para la población de bajos ingresos. El énfasis se pone en la operación apropiada y el mantenimiento de sistemas existentes, y en fomentar la participación del sector privado en el financiamiento y operación de estos sistemas. Con este propósito, el BID financia una gran variedad de intervenciones, incluyendo la racionalización, rehabilitación y reestructuración de los sistemas de transporte urbano existentes, la expansión de estos sistemas y de calles y terminales de pasajeros, y cargas y equipamiento complementario.

## Administración de servicios sanitarios, agua y aspectos ambientales

Los proyectos del BID ponen énfasis en rehabilitar la oferta de redes de distribución de agua existentes; establecer tarifas adecuadas; planear inversiones de capital; establecer sistemas

de medidores individuales; eficiente cobro y registro de las tarifas y fortalecer la capacidad de administración de las compañías. Debido a que la expansión de la oferta de agua sólo es posible en la medida en que las napas sean protegidas y bien administradas, el componente ambiental está tomando importancia en los proyectos de BID. La privatización de empresas públicas ha expandido la capacidad y mejorado el servicio en muchas ciudades. El BID apoya estos esfuerzos con préstamos para las empresas a través de su ventanilla del sector privado y con asistencia técnica financiada por el Fondo de Inversión Multilateral para desarrollar marcos regulatorios y de supervisión eficientes. En la última década, el BID se ha introducido en temas de gestión ambiental, protección y planes de corrección urbanos. Control de inundaciones, planes de alivio en desastres, reubicación de poblaciones vulnerables, reforestaciones, tratamiento de residuos líquidos, reducción de desechos industriales y fortalecimiento de la administración ambiental urbana son, con frecuencia, componentes de las operaciones del BID. El portafolio actual de préstamos tiene proyectos para limpiar bahías, ríos y lagos cerca de ciudades o para proteger a las áreas verdes y bosques que las rodean.

#### Cooperación técnica, investigación y publicaciones

El BID tiene un activo programa de cooperación técnica para facilitar la preparación de préstamos de desarrollo urbano y respaldar el desarrollo institucional y la innovación en los países prestatarios miembros. Los fondos para estas operaciones provienen del ingreso neto del Fondo para Operaciones Especiales y de fideicomisos establecidos por países miembros no prestatarios y administrados por el BID. Entre 1994 y 2001 se ejecutaron más de 100 operaciones, por más de USD 16 millones para apoyar el desarrollo urbano en la región.

### ***Caso de estudio 34. Banco de Desarrollo de Asia (BDA)***

#### *Descripción general*

Establecido en 1966, el Banco de Desarrollo de Asia (BDA) es una institución financiera internacional para el desarrollo cuya misión es liberar de la pobreza a la región de Asia y el Pacífico. El BDA posee 59 miembros (al 31 de diciembre de 2006), de los cuales 43 pertenecen a la región. El BDA fue calificado como triple-A por Moody's y Standard & Poor's. Para lograr sus objetivos, el BDA provee diferentes formas de asistencia financiera a sus países miembros en vías de desarrollo (DMC, por sus siglas en inglés). Los instrumentos más importantes son préstamos, asistencia técnica, subvenciones, garantías e inversiones de capital, que se obtienen a partir de varias fuentes de financiamiento. Tales fuentes constituyen los recursos de capital ordinario (RCO) del BDA.

En 2005, el BDA aprobó 72 préstamos (64 proyectos) por USD 5 800 millones, 10 inversiones de capital por USD 217.1 millones, 2 garantías por USD 68.4 millones, 51 proyectos de subvenciones por USD 1 200 millones y, 299 operaciones de asistencia técnica por USD 198.7 millones para operaciones del BDA por USD 7 400 millones.

Alrededor de 10% de los préstamos del BDA se destinan a proyectos de desarrollo urbano (Tabla 5.3).

El Gráfico 5.1 muestra los países más beneficiados por el financiamiento del BDA en 2005.

**Tabla 5.3. Operaciones del BDA, 2004-05**

	2004 <sup>a</sup>	2005	Cambio
	(millones de USD)		(en %)
Préstamos	5 239.0	5 796.8	10.6
Públicos	4 946.5	5 260.8	6.4
RCOb	3 704.5	3 885.2	4.9
FDAb	1 242.0	1 375.6	10.8
Privados	292.5	536.0	83.2
Capitales y garantías	174.4	285.5	63.7
Proyectos subvencionados	104.4	1 151.4	1 002.9
Asistencia técnica	195.1	198.7	1.8
<b>Total</b>	<b>5 712.9</b>	<b>7 432.4</b>	<b>30.0</b>

Notas:

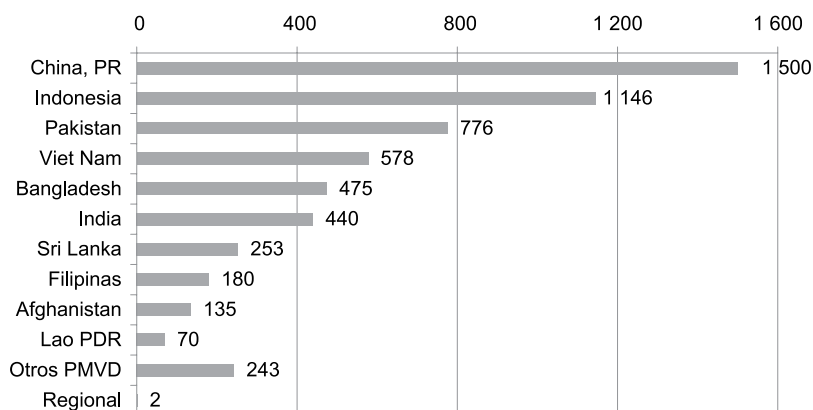
a. Ajustados para reflejar préstamos rescindidos y cambios en la asistencia técnica.

b. Recursos de capital ordinario (RCO); Fondo de desarrollo de Asia (FDA).

Fuente: BDA, 2005.

**Gráfico 5.1. Principales prestatarios, 2005**

Millones de USD



Nota: China, PR – China, People’s Republic of; Lao PDR - Lao People’s Democratic Republic; Other DMCs - Other Developing Member Countries.

Fuente: BDA, 2005.

De los 64 proyectos públicos y privados aprobados en 2005, 16 (25%) fueron categorizados como intervenciones dirigidas y 48 (75%) como intervenciones generales. Por tema, el crecimiento económico sustentable fue el más importante y estuvo asociado



a 53 proyectos. Por sector, transporte y comunicaciones tuvieron la mayor participación en los préstamos (30%).

### *Fondo de desarrollo de Asia*

Establecido en 1973, el Fondo de desarrollo de Asia (FDA) es el más antiguo y más grande de los fondos especiales del banco cuyos recursos consisten, en su mayoría, de contribuciones periódicas de reabastecimiento por parte de los miembros del BDA. El FDA está diseñado para proveer préstamos blandos a aquellos DMC con bajo producto nacional bruto (PNB) per cápita y baja capacidad de repago de la deuda. Las actividades respaldadas por el FDA promueven la reducción en la pobreza y mejoras en la calidad de vida en los países más pobres de la región. Veintiséis miembros del BDA realizan contribuciones directas al FDA.

### *Desarrollo urbano*

Desde fines de la década del 60, unos 200 proyectos urbanos han sido financiados (por un monto aproximado de USD 10 000 millones) e implementados por el BDA a lo largo de toda la región. Del total prestado, 10% fue para proyectos urbanos. Muchos de los préstamos del BDA del período se focalizaron en la provisión de agua, servicios sanitarios y la gestión de residuos líquidos en las ciudades.

El enfoque del BDA para el desarrollo urbano se guía por los siguientes documentos:

- Marco estratégico de largo plazo (2001-15) esboza el crecimiento económico sustentable, incluyendo el desarrollo social y guías para instituciones y políticas efectivas, que aplica a áreas urbanas.
- Estrategia mejorada para la reducción de la pobreza (2004) dice “el BDA está comprometido a reducir la pobreza y prestará su peso e influencia para lograrlo”.
- Estrategia para el sector urbano (1999) es el resultado de la necesidad de fortalecer el rol de liderazgo del BDA en el desarrollo urbano en la región expandiendo el nivel y el alcance de la asistencia para el desarrollo provista a DMC para mejorar la situación apremiante en áreas urbanas. En 2005, el BDA revisó la estrategia para determinar qué tan efectivo y oportuno es para dirigir la agenda urbana.
- El BDA estableció compromisos para asistir a los DMC a lograr los Objetivos de desarrollo del milenio, por ejemplo, el objetivo 1 sobre erradicación de la pobreza extrema y el objetivo 7 de asegurar la sustentabilidad ambiental.

El desarrollo urbano es un sector importante para las operaciones del BDA en las áreas urbanas, que incluye una gran variedad de actividades sectoriales:

- Provisión de agua en las ciudades.
- Administración de residuos sólidos, cloacas y residuos líquidos.
- Calles, puentes y transporte urbano y aire limpio.
- Medio ambiente urbano.
- Protección contra inundaciones y planes de drenaje.
- Mejoras de áreas pobres.
- Administración de viviendas y del uso de la tierra.
- Eficiencia energética.
- Gobierno y financiamiento urbano.

Fortalecimiento de la capacidad e instituciones urbanas.

El BDA apoya un enfoque para el desarrollo urbano integrado e inversiones para un mejor gobierno urbano, igualdad de género, participación del sector privado y la generación de capacidad para alcanzar una reducción en los niveles de pobreza y desarrollo sustentable en las áreas urbanas.

### ***Caso de estudio 35. El Banco de Desarrollo Islámico (BDI)***

#### *Descripción general*

El Banco de Desarrollo Islámico fue fundado en 1973 y es un Banco de Desarrollo Multilateral (BDM), establecido para impulsar el desarrollo económico y el progreso social de los países miembros y las comunidades musulmanas en los países que no son miembros, de acuerdo con los principios de la Shari'ah (la ley islámica).

El BDI posee actualmente 56 países miembros. La condición básica para participar es que el futuro país miembro debe ser un miembro de la Organización de la Conferencia Islámica, realizar su contribución al capital del BDI y estar dispuesto a aceptar los términos y condiciones que determinen la Junta de Gobernadores del BDI.

Las funciones del BDI son participar en el capital social y otorgar préstamos para proyectos y empresas productivas, además de proveer asistencia financiera a los países miembros en otras formas para su desarrollo económico y social. Estos préstamos son el medio por el que el BDI puede financiar el desarrollo urbano. El BDI también debe

establecer un fondo de asistencia a las comunidades musulmanas de los países que no sean miembros.

### *Cómo se utiliza la herramienta financiera*

El BDI otorga financiamiento a sus miembros para proyectos de infraestructura tales como carreteras, canales, represas, escuelas, hospitales, viviendas, etc., tanto en el sector público como en el privado, que tengan un efecto en el desarrollo económico y social de los países miembros interesados. Los préstamos, de acuerdo con la ley Shariah, no tienen interés y el BDI recupera sus gastos administrativos a través de honorarios por servicios.

El BDI financia varios proyectos agrícolas, industriales, agroindustriales y de infraestructura a través de una variedad de instrumentos financieros. El BDI también financia PyMEs, planes de microcréditos, etc. Los instrumentos se agrupan en las siguientes categorías:

#### Préstamos

Los préstamos se otorgan en su mayoría a los gobiernos o a instituciones públicas con la garantía del gobierno, y brindan financiamiento a largo plazo para proyectos de desarrollo en infraestructura básica y agricultura.

#### Asistencia técnica

El propósito de esta asistencia es financiar la adquisición de experiencia técnica para preparar o implementar proyectos particulares, o para formular políticas, o para proveer apoyo institucional o capacitación y desarrollo de recursos humanos.

#### Arrendamientos

El BDI consigue activos que son bienes similares e independientes, como máquinas y equipos para líneas de producción en el caso de financiamiento de fábricas, plantas generadoras de energía, barcos, etc. Luego los da en arrendamiento a los beneficiarios por un período de tiempo específico.

#### Ventas periódicas

El BDI compra máquinas y equipos que son necesarios para ciertos proyectos y luego los revende al beneficiario, agregando un margen que es establecido de común acuerdo entre el BDI y el beneficiario.

#### Istisna'a

Se aplica en el financiamiento de bienes manufacturados y equipos, así como también en el financiamiento de trabajos de construcción.

## Líneas de financiamiento

El BDI extiende líneas de financiamiento a las Instituciones Financieras Nacionales para el Desarrollo (IFND) o los Bancos Islámicos (BI) para promover el crecimiento de PyMEs, particularmente en el sector industrial.

## Participación en el capital

El BDI participa en el capital de proyectos productivos industriales y agroindustriales que son viables desde los puntos de vista económico y financiero.

## Murabaha

Este modo de financiamiento es utilizado en el comercio exterior, tanto para importaciones como exportaciones. El BDI compra las materias primas y las revende al beneficiario. En el caso del financiamiento de importaciones, el período de financiamiento es de hasta 30 meses, mientras que se puede extender hasta 120 meses para el financiamiento de exportaciones.

## Participación en los beneficios

Es una forma de sociedad que implica reunir fondos entre el BDI y otra contraparte para financiar un proyecto, y cada socio obtiene un porcentaje del beneficio neto que surja de la empresa. El porcentaje del beneficio (o pérdidas) de cada socio es proporcional a su participación. Este método puede ser conveniente para proyectos con una alta tasa de retorno financiero esperada.

## *Toma de decisiones respecto de la utilización de los ingresos/inversiones de capital*

Un proyecto o programa es declarado viable si apunta a crear una masa crítica de beneficiarios y consumidores que respalden, y sostengan la economía local en el largo plazo. Adicionalmente, las intervenciones del BDI deben ser en áreas que sostengan o beneficien a la mayor cantidad de personas. El BDI ha esbozado tres áreas temáticas prioritarias para sus préstamos, la tercera de ellas es claramente relevante para el desarrollo económico urbano. Estas son:

- i) Agricultura.
- ii) Desarrollo humano.
- iii) Infraestructura.

Dado el dinamismo y la competitividad del entorno operativo en los países de ingresos medios y altos en los que el banco invierte, el Departamento de Operaciones evalúa constantemente las condiciones de mercado en estos países con la idea de realzar su nicho y posición estratégica.

### ***Caso de estudio 36. Banco de Inversión Europeo (BIE)***

#### *Descripción general*

Instituido por el Tratado de Roma y creado en 1958, el Banco de Inversión Europeo (BIE) es la institución financiera de la Unión Europea. Contribuye a la integración europea y al desarrollo económico de las regiones menos favorecidas. La misión del BIE es contribuir a la integración, al desarrollo equilibrado de mercados comunes y a la cohesión económica y social utilizando el mercado de capitales y sus propios recursos. Su objetivo no es obtener beneficios sino, facilitar la implementación de inversiones públicas y/o privadas a través de la asistencia que brinda, y atraer otras inversiones para los proyectos que respalda. De esta forma juega un papel muy importante en el desarrollo económico local. Aunque el BIE puede financiar una gran variedad de proyectos, que deben estar orientados hacia uno de los siguientes objetivos:

- Desarrollo de las regiones menos favorecidas de la Unión Europea.
- Modernización de empresas y creación de nuevas actividades que no puedan ser completamente cubiertas con las fuentes de recursos nacionales.
- Ayuda para inversiones en infraestructura de interés comunitario que, como resultado de su alcance o naturaleza, no pueda ser financiada por un solo estado miembro.

El financiamiento del desarrollo económico local se encuentra claramente dentro del alcance de estos objetivos. En 1994 fue creado el Fondo de Inversión Europeo (FIE) para apoyar el desarrollo de PyMEs en sectores de alto crecimiento y/o aquellas involucradas en nuevas tecnologías. El BIE es el accionista y operador mayoritario del FIE. En 2000 se creó el Grupo BIE que consiste del BIE y el FIE. Dentro del grupo, el BIE otorga préstamos bancarios a mediano y largo plazo, mientras que el FIE se especializa en operaciones de capitales de riesgo y en proveer garantías para PyMEs.

El BIE está compuesto por los Países Miembros que suscriben su capital. Desde el 1 de mayo de 2004, con el ingreso a la Unión Europea de diez nuevos países del Centro y Este de Europa y el aumento en la participación española, el capital llegó a EUR 163 700 millones.

En 2005 el BIE proveyó EUR 47 400 millones en respaldos, con este destino geográfico:

- EUR 42 300 millones (89% del total) en los Estados Miembros actuales.
- EUR 2 200 millones (1.3% del total) en los países mediterráneos.
- EUR 1 400 millones (4% del total) en los Balcanes occidentales.

- EUR 756 millones en América Latina y Asia.
- EUR 537 millones en países de África, el Caribe y el Pacífico (Estados ACP).
- EUR 60 millones en Rusia.
- EUR 156 millones en Sudáfrica.

En su plan corporativo de operaciones, el BIE establece sus políticas a mediano plazo e identifica sus prioridades operacionales a la luz de los objetivos establecidos por los gobernadores. Para el período 2006-08, los préstamos se orientan hacia seis prioridades:

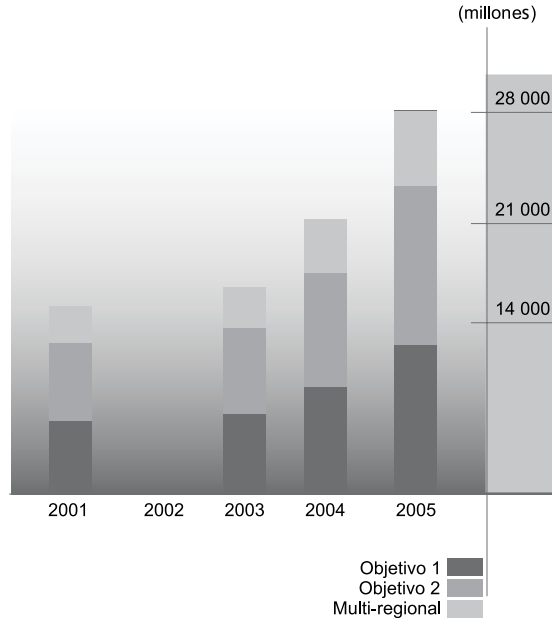
- i) Cohesión económica y social en la UE ampliada (84% de los préstamos).
- ii) Implementación de la Iniciativa Innovación 2010 (ii2).
- iii) Desarrollo de redes Trans-Europeas y de acceso.
- iv) Apoyo a políticas de desarrollo y cooperación para la UE en países socios.
- v) Protección y mejora del medio ambiente, incluyendo formas de energía renovables.
- vi) Apoyo para PyMEs y empresas de capitalización media con un tamaño intermedio.

Además de sus prioridades más importantes, el plan operativo del BIE para 2006-08 menciona una prioridad que se mantiene presente: apoyo para el capital humano, sobre todo en el área de salud.

#### *Alcanzar la cohesión económica y social*

La principal prioridad del BIE es el desarrollo de las regiones menos favorecidas, y como tal el BIE representa una herramienta de financiamiento más útil para las ciudades y poblaciones en los nuevos Estados Miembros de la UE, en contraposición a ciudades como Londres, París o Frankfurt. En 2005 otorgó EUR 34 000 millones para proyectos en regiones de la UE que recibían el apoyo de Fondos Estructurales, en particular bajo los Objetivos 1 y 2 (Gráfico 5.2).

**Gráfico 5.2. Desarrollo regional en la Unión Europea**  
Préstamos individuales en 2005: EUR 28.1 mmn



Fuente: Banco de Inversión Europeo, 2005.

**Tabla 5.4. Desarrollo regional en la Unión Europea**  
Préstamos individuales por sector (2005), (millones)

	Monto	Total %
Energía	2 885	10
Comunicaciones	12 857	46
Agua y serv. sanitarios	1 530	5
Desarrollo urbano	2 193	8
Industria, agricultura	2 824	10
Salud, educación	2 423	9
Otros servicios	3 376	12
<b>Total de préstamos individuales</b>	<b>28 088</b>	<b>100</b>
<b>Préstamos globales</b>	<b>5 900</b>	

Fuente: Reporte Anual 2005, Grupo BIE, 2005.

El BIE está involucrado en la programación de la asistencia del Fondo Estructural y también financia en parte programas de desarrollo regional que son prioritarios<sup>5</sup>. Los proyectos financiados más importantes, de acuerdo con la Tabla 5.4 son:

- Infraestructura en comunicaciones que impulse el crecimiento y la creación de actividades.
- Proyectos de protección del medio ambiente.

- Mejoras en la calidad de vida: revitalización urbana, desarrollo del transporte público, y construcción y modernización de la infraestructura de salud.
- Extensión, modernización y establecimiento de compañías de servicios y empresas industriales.
- Ajuste de la base industrial para enfrentar a la competencia internacional.
- Promoción del capital humano (salud, educación y servicios sociales).

El BIE es la fuente de financiamiento externo más importante para los nuevos Estados Miembros. El BIE financia en forma parcial proyectos en los sectores público y privado. Somete a investigación la viabilidad técnica, económica y financiera de los proyectos, y verifica que cumplan con la legislación comunitaria, en particular respecto del medio ambiente. El BIE respalda inversiones extranjeras directas (IED) por parte de empresas europeas, y otorga préstamos globales para bancos comerciales locales ayudando al desarrollo de los negocios. Como regla, contribuye con hasta 50% del total del proyecto. Subvenciones adicionales no reembolsables pueden ser otorgadas bajo programas de la Comunidad.

#### *Implementación de la Iniciativa de Innovación 2010 (ii2)*

El BIE está involucrado en la implementación de la “Estrategia de Lisboa” definida por el Consejo Europeo de Lisboa en marzo de 2000, que busca transformar a la Comunidad en una economía basada en el conocimiento. Desde el lanzamiento de la nueva Iniciativa de Innovación 2010, el BIE ha firmado préstamos por un valor de EUR 34 800 millones. El FIE también respalda la ii2 participando en fondos de capitales de riesgo. En 2005 los préstamos llegaron a EUR 10 700 millones en las tres áreas cubiertas por la iniciativa: innovación, investigación y desarrollo (6 200 millones), educación y capacitación (2 300 millones) y tecnologías de la información y comunicación (1 900 millones).

Las operaciones bajo la ii2 se concentran en cuatro áreas clave:

- i) Investigación, desarrollo e innovación: El BIE respalda programas de investigación públicos y/o privados, y centros de excelencia que brindan a las PyMEs y compañías de capitalización media de tamaño intermedio, un más fácil acceso a programas de investigación.
- ii) Desarrollo de PyMEs innovadoras y capacidad empresarial: el BIE fomenta el uso de capitales de riesgo a través del FIE.
- iii) Formación de capital humano: las medidas más comunes son la computarización de las universidades y otros establecimientos de educación superior, y préstamos para centros de entrenamiento.



- iv) Redes de tecnologías de la información y comunicación: el BIE financia parcialmente redes transeuropeas de banda ancha y multimedia y la infraestructura física o virtual para el acceso local a estas redes. También apoya la promoción y distribución de trabajos audiovisuales europeos. La iniciativa “i2 audiovisual” es coordinada con el “programa de la Comisión MEDIA Plus.”<sup>6</sup>

#### *Desarrollo de redes transeuropeas*

El BIE también provee un gran apoyo para financiar redes transeuropeas (RTE) Durante el período 1993-2005, prestó EUR 69 000 millones para RTE de transporte y EUR 9 000 millones para RTE de energía. En 2005, las actividades del BIE en apoyo a RTE y corredores llegaron a los EUR 7 700 millones en la UE y a los EUR 550 millones en Rumania.

El BIE tuvo una participación activa en la preparación de la “Acción europea para el crecimiento” aprobada por el Consejo Europeo en 2003. Esta iniciativa fue diseñada para estimular el crecimiento potencial de Europa a largo plazo intensificando la inversión en RTE como así también en innovación e investigación y desarrollo. Para respaldar a la acción europea para el crecimiento, el BIE ha creado una nueva planta de inversión en RTE, con el objetivo de invertir EUR 50 000 millones en este sector entre el presente y 2010.

#### *Protección y mejora del medio ambiente, incluyendo cambio climático y formas de energía renovables*

En 2005, los préstamos individuales otorgados por el BIE para la protección ambiental constituyeron la tercera parte de los préstamos totales, esto es, EUR 19 900 millones dentro de la UE. El BIE respalda inversiones en medio ambiente que se focalicen en:

- El medio ambiente urbano (EUR 6 800 millones).
- Tratamiento de aguas y reducción de la contaminación (EUR 2 300 millones).
- Prevención del cambio climático (eficiencia energética y formas de energía renovables) (EUR 1 100 millones).
- Eficiencia ecológica y administración de residuos (EUR 738 millones).

El financiamiento del BIE en esta área, en los países de la UE cubre los siguientes sectores:

- Medio ambiente urbano: redes de transporte público urbano (tranvías y trenes subterráneos) y renovación urbana (viviendas sociales y protección del patrimonio arquitectónico).

- Agua y servicios sanitarios, mejorar la calidad del aire, ahorro de energía y sustitución de energías.
- Proyectos para tratamiento de residuos sólidos y peligrosos.

En 2004, el BIE se comprometió a incrementar, para 2010, la proporción de sus préstamos asignados para formas de energía renovables (solar, hidrógeno, biocombustibles, energía oceánica, etc.) a un 50% del total de los préstamos otorgados para proyectos energéticos.

En cuanto al cambio climático, el BIE lanzó tres iniciativas:

- El mecanismo de financiamiento para el cambio climático que, gracias a un préstamo de EUR 500 millones, apoyará las medidas para controlar el cambio climático implementadas por las compañías europeas que participaron en el plan de intercambio de emisiones, en vigor desde el 1 de enero de 2005.
- La asistencia técnica para el cambio climático, con una cobertura de EUR 10 millones, bajo la cual se otorgarán subvenciones condicionales de asistencia (no reembolsables).
- El fondo Paneuropeo para el carbono, que incluirá el intercambio de créditos de carbono, y que está siendo concretado en discusiones entre el BIE y el Banco Mundial.

*Apoyo para PyMEs y empresas de mediana capitalización de tamaño intermedio, y respaldo para el capital humano, especialmente en el sector salud*

El financiamiento de inversiones en los sectores de salud y educación ha sido una de las principales áreas de actividad del BIE desde 1997. El financiamiento del capital humano es ahora una de las prioridades principales, y en el 2005 los préstamos en esta área para los 25 países de la UE excedieron los EUR 4 000 millones. El BIE provee financiamiento a mediano y largo plazo para PyMEs a través de préstamos globales. Estos son líneas de crédito disponibles para intermediarios (bancos u otras instituciones financieras), que usan el producto para apoyar la realización de proyectos de inversión pequeños, en muchos casos por PyMEs con menos de 250 empleados. En 2005, los préstamos globales para los 25 países de la UE alcanzaron los EUR 9 000 millones, la mitad de los cuales fueron para PyMEs.

El FIE, por su parte, apoya a PyMEs, ya sea en forma directa proveyendo fondos a través de capitales de riesgo, o en forma indirecta garantizando portafolios de préstamos a PyMEs mantenidos por instituciones financieras o agencias públicas de garantías.

### *Respaldo para las políticas comunitarias de ayuda al desarrollo y cooperación*

El BIE también se encuentra activo en las áreas urbanas de los Balcanes Occidentales (Albania, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Serbia, Montenegro incluyendo Kosovo como se define en la Resolución 1244 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, y la antigua República yugoslava de Macedonia). En estos lugares apoya en su mayoría reconstrucciones y mejoras técnicas en infraestructuras de transporte, energía y medio ambiente.

El BIE ha respaldado por más de 30 años las economías de los diez países mediterráneos socios (Argelia, Egipto, Franja de Gaza/Colina occidental, Israel, Jordania, Líbano, Marruecos, Siria, Túnez y Turquía). Tiene un papel importante en la implementación de la Sociedad Euro-mediterránea establecida bajo el Proceso de Barcelona en 1995. En 2002 el BIE lanzó una nueva iniciativa en colaboración con los países interesados: la Facility for Euro-Mediterranean Investment and Partnership (FEMIP).

En 2005 los préstamos de FEMIP alcanzaron los EUR 2 200 millones hasta 2006 (incluyendo EUR 900 millones para Turquía). FEMIP es un gran avance en la cooperación financiera y económica de la UE ya que los socios mediterráneos están más involucrados en su implementación. Enfatiza en ayudar a fomentar la actividad del sector privado en la región como forma de apuntalar el crecimiento y generar oportunidades de empleo. El apoyo financiero se dirige a proyectos del sector privado y también a proyectos públicos que ayuden a generar un ambiente que permita que el sector privado prospere.

Los proyectos financiados por FEMIP pueden provenir de estos sectores:

- *Energía*- generación de energía, transmisión y distribución, transmisión y distribución de gas, energías renovables;
- *Transporte y comunicaciones* – aeropuertos, tráfico aéreo, control de tráfico aéreo, rutas y autopistas, puertos, puentes, telecomunicaciones.
- *Medio ambiente* – provisión y tratamiento de agua, recolección y tratamiento de aguas residuales, tratamiento y eliminación de residuos sólidos, reducción de la contaminación, riego.
- *Capital social y humano* – construcción y equipamiento de hospitales, clínicas y centros de salud, construcción y equipamiento de escuelas, colegios técnicos y vocacionales, viviendas sociales.
- *Industria, turismo y servicios* – industria y agroindustria, tanto a gran como a pequeña escala (inversiones en PyMEs).

En noviembre de 2003, a la luz de los resultados positivos obtenidos durante el primer año de operación del FEMIP, el Consejo Ecofin decidió reforzar al FEMIP (una

mayor cobertura de financiamiento y fortalecer el diálogo entre los ministros de economía y asuntos financieros de los países europeos y sus socios mediterráneos).

El BIE también participa en 77 Estados de ACP bajo las políticas de cooperación extranjera y desarrollo de la UE. El Acuerdo de Cotonou, firmado en junio de 2000, establece el marco para las relaciones entre estos países y la UE, y le permite al BIE otorgar asistencia financiera (reembolsable) para respaldar proyectos. En el período 2003-07 el BIE brindará apoyo a los países de ACP por un valor de 3 900 millones, de la siguiente forma: 1 700 millones con préstamos financiados con recursos propios y 2 000 millones a través de facilidades de inversión previstas en el Acuerdo de Cotonou. Los proyectos financiados están diseñados para promover el sector privado y, en particular, el desarrollo de PyMEs, el mercado local de ahorros y la inversión extranjera directa.

### ***Caso de estudio 37. Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD)***

#### *Descripción general*

Desde que fue fundado en 1990, el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) ha tenido un rol pionero en el desarrollo y el financiamiento de la inversión en infraestructura privada en los países de Europa central y del este, los países bálticos y la antigua Unión Soviética. El mandato del BERD para fomentar la transición hacia economías de mercado y para promover la iniciativa privada, lo posiciona de manera única para facilitar y financiar la participación del sector privado en el financiamiento y provisión de infraestructura y servicios públicos en los países en donde opera.

Es controlado por 61 países que son miembros/accionistas, la Comunidad Europea y el BIE y se financian con un capital suscrito de EUR 20 000 millones (EUR 5 000 millones aportados and EUR 15 000 millones rescatables<sup>7</sup>). La solidez del capital del BERD y sus prudentes políticas operativas y financieras, se reflejan en el rating crediticio AAA de Standard & Poor's y Aaa de Moody's. Los votos son proporcionales al número de acciones. A pesar de que el sector público es accionista, invierte principalmente en empresas privadas, generalmente junto con socios comerciales.

#### *Proyectos de inversión*

El BERD brinda financiamiento para proyectos a bancos, industrias y empresas, tanto para nuevos emprendimientos como para compañías existentes. También trabaja con compañías públicas, para apoyar privatizaciones reestructuraciones de empresas del Estado y mejoras en servicios municipales. El BERD utiliza sus relaciones con los gobiernos de la región para promover políticas que refuercen el ambiente de negocios.

Cada inversión del BERD debe poseer las siguientes características:

- Ayudar a un país a que sea una economía de mercado: el impacto de la transición
- Tomar riesgos que apoyen a los inversores privados y no los ahuyenten
- Utilizar principios bancarios razonables

A través de sus inversiones, el BERD promueve:

- Reformas estructurales y sectoriales
- Competencia, privatizaciones y capacidad empresarial
- Instituciones financieras y sistemas legales más sólidos
- Desarrollo de infraestructura necesaria para apoyar al sector privado
- La adopción de firmes gobiernos corporativos, incluyendo sensibilidad ambiental

Funcionando como catalizador del cambio, el BERD:

- Promueve cofinanciamientos y la inversión extranjera directa
- Moviliza capital doméstico
- Provee asistencia técnica

### *Cómo financia el BERD sus operaciones de préstamos*

El BERD financia proyectos de préstamos y necesidades operativas tomando fondos prestados en los mercados internacionales de capitales. El banco no usa en forma directa el capital de los accionistas para financiar sus préstamos. El *rating* AAA/Aaa le permite, en cambio, tomar fondos prestados en los mercados internacionales de crédito a través de la emisión de bonos y otros instrumentos de deuda a tasas de mercado muy convenientes. Al tomar fondos en términos competitivos, el BERD puede estructurar préstamos que mejor se ajusten a las necesidades de sus clientes en los países en donde opera.

El BERD administra sus obligaciones de forma tal que no incurre en riesgos cambiarios o de tasas de interés al financiar sus operaciones. Interactúa con los principales agentes del mercado de capitales en forma diaria para averiguar que mercado, moneda o estructura de deuda le puede dar el costo de financiamiento más eficiente. Los valores del BERD son vendidos a inversores, como bancos centrales, fondos de inversión, compañías de seguro y administradores de activos en todo el mundo.

El Departamento del tesoro del BERD es responsable de financiar al banco en los mercados internacionales de capitales y administrar los activos líquidos para anticipar desembolsos y la gestión de activos y obligaciones. La Tesorería asegura que el banco tenga una fuente de ingresos estable en todos los períodos.

### ***Caso de estudio 38. Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (BDCoE)***

#### *Descripción general*

Establecido en 1956, el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (BDCoE), es la institución financiera multilateral más antigua de Europa. Conocido como “Fondo Social para el Desarrollo del Consejo de Europa”, el banco adoptó su nuevo nombre en noviembre de 1999.

El BDCoE es administrado bajo la autoridad suprema del Consejo de Europa, pero es legal y financieramente autónomo. El BDCoE tiene 38 países miembros, incluyendo 14 en el centro y este de Europa. El BDCoE extiende préstamos y garantías de largo plazo a sus miembros, a autoridades locales y a instituciones financieras públicas o privadas para financiar proyectos sociales.

La misión de BDCoE es:

- Contribuir al fortalecimiento de la integración social, en particular brindando ayuda a inmigrantes y refugiados, aumentar la cantidad disponible de viviendas sociales, mejorar las condiciones de vida en áreas urbanas y rurales y fomentar la creación y preservación de empleos.
- Participar en la administración responsable del medio ambiente, a través de acciones preventivas y ayudando a regiones golpeadas por desastres ecológicos o naturales; la construcción o rehabilitación de infraestructuras para provisión de agua y tratamiento de residuos líquidos y sólidos; la producción de energías limpias y renovables; la protección y rehabilitación del patrimonio histórica.
- Brindar apoyo para el desarrollo del capital humano a través de proyectos en los sectores de salud y educación.

La primera parte de su misión es claramente relevante para el financiamiento del desarrollo de las economías locales. Hacia finales de 2005, el BDCoE tenía un capital suscrito de EUR 3 294 millones compartido entre los 38 estados miembros y reservas por EUR 1 236 millones.

### *Financiamiento de la inversión*

El BDCoE no recibe ayudas, subsidios o contribuciones presupuestarias de sus miembros para financiar sus actividades. Los recursos necesarios son obtenidos en los mercados internacionales de capital en la forma de préstamos<sup>8</sup>. Moody's desde 1988, Standard & Poor's desde 1989 y Fitch Ratings desde 1996, han otorgado *ratings* de crédito para las operaciones de préstamos del BDCoE. Disfruta de un *rating* máximo de AAA de las tres agencias en sus deudas principales de largo plazo y A1+/P1 en su deuda de corto plazo.

### ***Caso de estudio 39. Iniciativas conjuntas de la Comisión Europea, el Banco de Inversión Europeo y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo***

#### *Descripción general*

Con la expansión de la Unión Europea para incluir a los nuevos miembros, virtualmente todas las regiones en estos países están cubiertas por las principales prioridades de los Objetivos de Convergencia para ayuda provista bajo el Fondo Estructural de la UE. La Comisión Europea, ha unido fuerzas con el Banco de Inversión europeo y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD), para desarrollar nuevas iniciativas de asistencia técnica diseñadas para mejorar la preparación de los proyectos propuestos para ser financiados con fondos de la UE, y ayudar a los estados miembros a utilizar las subvenciones financieras provistas por la UE de manera más rápida y eficiente.

En mayo de 2006 fueron lanzadas de forma oficial tres iniciativas (JASPERS, JEREMIE and JESSICA). La iniciativa JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) es la más relevante para las ciudades.

- JASPERS (Joint Assistance in Supporting Projects in European Regions) busca mejorar la preparación de grandes proyectos para ser cofinanciados por el Fondo de Cohesión y el Fondo de Desarrollo Regional Europeo (FDRE), en particular en los nuevos Estados Miembros, en el período 2007-13. Prevé utilizar la experiencia técnica y financiera de los bancos para fortalecer la capacidad de las autoridades nacionales y regionales, ayudándolas a llevar a cabo propuestas de proyectos de alta calidad que harán un uso eficiente de los fondos de la UE y movilizarán fuentes adicionales de financiamiento.
- JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises) busca mejorar el acceso al financiamiento de PyMEs, y en particular la oferta de micro créditos, capitales de riesgo, préstamos o garantías y otras formas innovadoras de financiamiento. Está diseñado especialmente para micro y medianas empresas. JEREMIE significa que las PyMES en todas las regiones serán capaces de beneficiarse con productos de ingeniería financiera que se ajusten a

sus necesidades. Es una respuesta directa al desafío de una continua adaptación económica, y en este contexto el Memorando de Entendimiento JEREMIE organiza el enfoque conjunto entre la Comisión y el FIE.

- JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas) busca promover inversiones sustentables, y crecimiento y empleos, en las áreas urbanas de Europa. Planea gastar EUR 308 000 millones<sup>9</sup> durante los próximos seis años a lo largo de la UE, principalmente en Europa del este, para desarrollo urbano y renovaciones, o viviendas sociales en donde sea apropiado, con los fondos y la experiencia de bancos para desarrollo urbano y renovaciones, incluyendo viviendas sociales. Los bancos se han comprometido con un enfoque de préstamos más dinámico en esta área de desarrollo urbano, haciéndolos más fáciles de usar para los clientes finales.

### *Cómo funciona JESSICA*

JESSICA ofrecerá a las autoridades administrativas de los programas de Fondos Sociales la posibilidad de aprovechar las ventajas de la experiencia externa y tener un mayor acceso a capitales prestados, con el propósito de promover el desarrollo urbano, incluyendo préstamos para viviendas sociales cuando sea necesario. Cuando una autoridad administrativa desee participar bajo el marco de JESSICA, contribuiría con recursos del programa, mientras que el BIE, otras instituciones financieras, bancos privados e inversores contribuirían con préstamos o suscripciones de capital adicionales, según sea apropiado. Debido a que los proyectos no serán respaldados por subvenciones, las contribuciones del programa al financiamiento del desarrollo urbano serán rotatorias y contribuirán a reforzar la sostenibilidad de la inversión. Las contribuciones del programa serán utilizadas para financiar los préstamos de los fondos de desarrollo urbano a los beneficiarios, respaldados por planes de garantías establecidos por los fondos y bancos participantes. No habrá garantías del Estado para estos préstamos; por lo tanto las finanzas y la deuda pública no se verán afectadas.



## Notas

<sup>3</sup> [www.ifc.org/municipalfund](http://www.ifc.org/municipalfund)

<sup>4</sup> CFI promueve el desarrollo económico proveyendo capitales, préstamos a largo plazo, productos de estructuración financiera y administración del riesgo, y servicios de consultoría para proyectos sustentables en países en vías de desarrollo sin aceptar garantías del gobierno. En el año que va hasta junio de 2004, el CFI comprometió USD 4 800 millones para 217 proyectos en 65 países.

<sup>5</sup> En enero de 2000 el banco firmó un acuerdo de sociedad con la Comisión Europea otorgándole al BIE un mayor poder de decisión en la evaluación técnica y financiera de los proyectos.

<sup>6</sup> MEDIA es el programa de apoyo de la UE para la industria audiovisual de Europa. Desde 2001-06, más de EUR 500 000 millones fueron aportados para 8 000 proyectos de más de 30 países. El Nuevo programa MEDIA 2007 (2007-13) es el cuarto programa plurianual desde 1991 y tiene un presupuesto de EUR 755 millones ([http://ec.europa.eu/information\\_society/media/overview/2007/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/media/overview/2007/index_en.htm)).

<sup>7</sup> Los poderes del BERD se ejercen a través de la Junta de Gobernadores a la cual cada miembro nombra un gobernador, generalmente un ministro de finanzas. Esta Junta delega la mayoría de sus poderes en la Junta de Directores, que es la responsable de la dirección estratégica. El presidente es elegido por la Junta de Gobernadores y es el representante legal del BERD. Bajo la guía de la Junta de Directores, el presidente administra el trabajo del banco.

<sup>8</sup> En 2005 el banco pidió préstamos por un monto total de EUR 2 600 millones que se repartieron en 14 operaciones de financiamiento con vencimientos a un año o más, incluyendo seis reaperturas de temas existentes. Este volumen, superior al financiamiento de 2004, persigue dos grandes objetivos: cubrir las necesidades de préstamos, similares a las de 2004 y hacer frente a los vencimientos de la deuda del banco, que en 2005 fueron mucho más elevados que en 2004. 81% de los fondos tomados en 2005 provinieron del Mercado de dólares de EE.UU. El vencimiento promedio de las emisiones lanzadas durante este año financiero es de 5 años.

<sup>9</sup> Macdonald, Stuart (2007), "Grow money grow", [www.regeneratolive.co.uk/story.asp?sectioncode=697&storycode=3081829&c=1&encCode=0000000012a90e3](http://www.regeneratolive.co.uk/story.asp?sectioncode=697&storycode=3081829&c=1&encCode=0000000012a90e3).



## 6 FUNDACIONES Y ONG

Las Fundaciones y ONG son una fuente importante y creciente de recursos financieros para el desarrollo local. Debido a que son organizaciones privadas sin fines de lucro con frecuencia capaces de innovar y ser pacientes. Esto permite el crecimiento de intermediarios especialistas, que pueden impulsar el desarrollo local respaldados por recursos benéficos. Tales recursos tuvieron un papel importante en el establecimiento de corporaciones de desarrollo en las comunidades locales en EE.UU. y otros grupos locales en otras partes del mundo.

El desarrollo local se está volviendo más atractivo como destino de las donaciones porque provee acceso a empleos y a otras actividades que generan ingresos, que pueden hacer que los esfuerzos para reducir la pobreza tengan éxito.

Aquí se citan casos de estudio de cinco iniciativas:

Tema	Caso de estudio	Ejemplo
1. Fundaciones y ONG		
	40	Fundación Ford
	41	Local Initiatives Support Corporation
	42	Open Society Institute and the Soros Foundations Network
	43	Fundación Gatsby
	44	Fundación Annie E Casey

### *Caso de estudio 40. Fundación Ford*

#### *Descripción general*

Fundada en 1936 por Edsel Ford y dos ejecutivos de la Ford Motor Company, la Fundación Ford es una organización independiente, sin fines de lucro, que otorga subvenciones, que por más de 50 años ha trabajado para fortalecer los valores democráticos, reducir la pobreza y la injusticia, promover la cooperación internacional y el avance de los logros de la humanidad. Con sede central en Nueva York, la Fundación también otorga subvenciones en aproximadamente 50 otros países a través de oficinas en África, Asia, América Latina y Rusia. La Tabla 6.1 muestra las subvenciones realizadas por cada una de las área programáticas en 2005.

**Tabla 6.1. Oficinas de la Fundación Ford en el mundo**

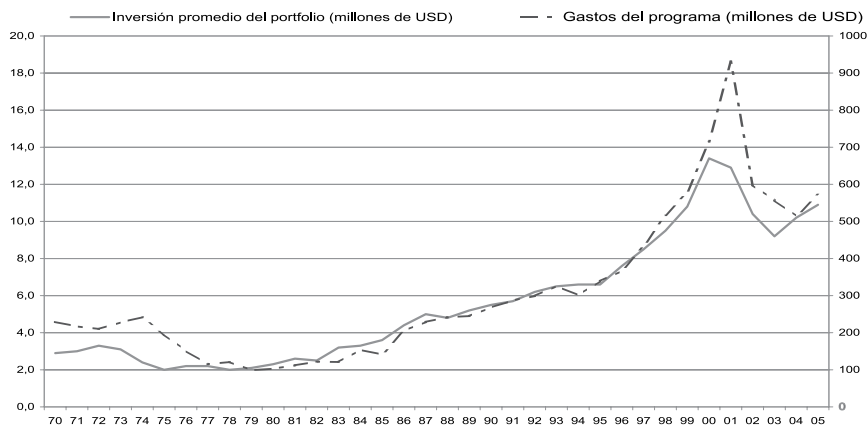
Oficina internacional	Año de creación	Subvenciones en 2005 (millones de USD)
Sede central Nueva York	1936	324.6
El Cairo	1959	17.7
Lagos	1960	8.9
Río de Janeiro	1962	10.7
Mexico D.F.	1962	13.5
Santiago	1963	10.8
Nairobi	1963	12.5
Johannesburgo	1993	15.9
Moscú	1996	10.8
<b>Total de subvenciones</b>		<b>425.4</b>

Fuente: Reporte Anual de la Fundación Ford, 2005.

### *Inversión*

Desde su concepción, la fundación ha otorgado más de USD 12 000 millones en subvenciones, préstamos y proyectos. Cada año Ford recibe alrededor de 40 000 propuestas y otorga unas 2 000 subvenciones. Las solicitudes van desde pocos miles de dólares hasta millones de dólares, y son aceptadas en categorías tales como subvenciones para planeamiento, respaldo a proyectos, respaldos generales e inversiones.

El nivel de gastos en programas de la fundación está relacionado con el valor de la inversión. El gráfico 6.1 muestra esta relación comenzando en 1970, e indica como en años recientes el gasto en los programas ha excedido el crecimiento en los valores de los portafolios de inversión.

**Gráfico 6.1 Valores promedio de los portafolios de inversión**

Fuente: Reporte Anual de la Fundación Ford, 2005.

Las subvenciones se focalizan en tres áreas de programas complementarias, la primera de las cuales es especialmente relevante para el apoyo al desarrollo económico local:

- Generación de activos y desarrollo comunitario,
- Paz y justicia social,
- Conocimiento, creatividad y libertad.

La Tabla 6.2 muestra los programas aprobados en 2005.

**Tabla 6.2. Programas aprobados en 2005**

Millones de USD	
Generación de activos y desarrollo comunitario	142.1 <sup>a</sup>
Paz y justicia social	205.2 <sup>a</sup>
Conocimiento, creatividad y libertad	161.6 <sup>a</sup>
Acciones amplias de la fundación <sup>b</sup>	22.1
Inversiones relacionadas con los programas	22.0
<b>Total de programas aprobados</b>	<b>553</b>

Notas:

a.Estos totales incluyen USD 25.4 millones en Acciones de programas ampliados, incluyendo USD 2.2 millones en Generación de activos y desarrollo comunitario, USD 19.8 millones en Paz y justicia social y USD 3.4 millones en Conocimiento, creatividad y libertad.

b.Incluye USD 1.1 millones en Good Neighbor Grants.

### *Generación de activos y desarrollo comunitario*

El programa de generación de activos y desarrollo comunitario es un programa líder en el área y provee apoyo a los esfuerzos para generar activos humanos, sociales, financieros y ambientales, que permitan a las personas y a sus comunidades expandir sus oportunidades y participar más efectivamente en sus sociedades. El programa de generación de activos y desarrollo comunitario se divide en dos partes: Desarrollo Económico y Desarrollo de Recursos y Comunitario.

### *Desarrollo económico*

La unidad de Desarrollo Económico busca realizar mejoras económicas duraderas en las vidas de los menos favorecidos. La unidad coordina esfuerzos en dos campos:

- i) *Desarrollo financiero y seguridad económica:* al apoyar a organizaciones que ayudan a empresas a crear oportunidades de empleo, y ayudan a personas de bajos ingresos a adquirir, desarrollar y mantener ahorros, inversiones, empresas, hogares, tierras y otros activos.

- ii) *Desarrollo de la fuerza de trabajo*: apoyo a organizaciones que ayudan a mejorar la forma en que las personas de bajos ingresos desarrollan habilidades atractivas para el mercado, y adquieren y retienen empleos confiables que les brindan un salario adecuado.

La unidad de desarrollo económico administra inversiones relacionados con los programas (IRP) para los programas de la fundación. Las IRP son en general préstamos, aunque también pueden ser garantías o inversiones de capital. El propósito más importante de estas inversiones es ayudar a organizaciones en comunidades de bajos ingresos, que carecen de capital para financiar proyectos importantes, a satisfacer sus necesidades de crédito. La característica distintiva de las IRP es que, a diferencia de las subvenciones, son recuperables.

Las IRP ayudan a que los receptores cubran brechas de crédito, equilibren financiamiento adicional de otras fuentes públicas y privadas, y acumulen activos. De esta forma, ayudan a construir organizaciones de desarrollo sostenibles y sólidas. En la Tabla 6.3 se presentan ejemplos de tales inversiones.

En todas estas unidades, las subvenciones también ayudan a establecer y fortificar a organizaciones e instituciones que respaldan la generación de activos y la expansión de las opciones de vida a través de la investigación, la innovación práctica, la capacitación, análisis de políticas y el apoyo. Las subvenciones buscan ayudar a las personas de bajos ingresos y a sus comunidades a generar los activos financieros, humanos, sociales y naturales que necesitan para sobreponerse a la pobreza y la injusticia.

**Tabla 6.3. Programas de la Fundación Ford, EE.UU y resto del mundo**

Inversión	USD m	Descripción
Community Foundation Land Trust	2.0	Mejorar las posibilidades del consorcio para adquirir tierras y proveer viviendas a precios accesibles para residentes de bajos ingresos en el área metropolitana de Los Ángeles.
Council for Adult and Experiential Learning	2.0	Proveer capital de trabajo para extender los beneficios de la instrucción laboral para trabajadores primarios.
Friends of WWB, India	2.0	Proveer capitalización parcial para un fondo de préstamos que facilite la implementación de microcréditos en India para brindar servicios financieros a mujeres pobres.
Independent Press Association	1.5	Proveer capital de trabajo para el Fondo de Desarrollo de la Prensa Independiente.
National Community Capital Association	3.0	Desarrollar un programa de financiamiento nacional para mejorar la calidad y disponibilidad del financiamiento para viviendas prefabricadas en EE.UU.

New Hampshire Community Loan Fund	3.0	Incrementar la capitalización de un fondo rotativo de préstamos para enfrentar a la creciente demanda para financiar vecindarios de viviendas prefabricadas ocupadas por sus dueños.
New York City Affordable Housing Acquisition Fund, LLC	4.0	Ayuda a la capitalización de un fondo de préstamos y garantías, para el desarrollo de viviendas para personas de bajos ingresos en la ciudad de Nueva York.
Savings and Credit Cooperative (Fortalecer)	1.5	Capitalizar un fondo de préstamos y garantías para promover el desarrollo de instituciones de microcréditos que sirvan a la población rural de bajos ingresos en Perú.
Structured Employment Economic Development Corporation	3.0	Proveer capitalización parcial al Borrower's Community Partnership Loan Fund para financiar préstamos a organizaciones sin fines de lucro y pequeñas empresas.
<b>Total Programme-Related Investments</b>	<b>22.0</b>	

### ***Caso de estudio 41. Local Initiatives Support Corporation***

#### *Descripción general*

Desde 1960, en los EE.UU., Corporaciones de Desarrollo Comunitario (CDC) han estado trabajando para alcanzar la reactivación económica y social de las áreas de bajos ingresos. Las CDC operan como instituciones sin fines de lucro, y emprenden proyectos de desarrollos comerciales y de viviendas. Empiezan con su propio negocio, y luego comienzan a proveer capital a otras empresas en sus áreas de interés. Las CDC recaudan fondos del gobierno, fundaciones, corporaciones, instituciones religiosas y, a su vez, reinvierten el dinero en sus comunidades.

Desde 1980, un conjunto de grupos de apoyo profesional ha apoyado a las CDC. Conocidos como intermediarios, estas organizaciones operan tanto a nivel local como nacional. Los intermediarios brindan dos tipos de apoyo básicos: financiamiento para iniciativas de desarrollo comunitario y asistencia técnica y capacitación. Los intermediarios conectan a las CDC con organizaciones poderosas, bancos y otras instituciones. Desarrollan modelos estándar de financiamiento y producción para ayudar a las CDC a alcanzar eficiencia de escala.

### *Local Initiatives Support Corporation (LISC)*

Uno de los intermediarios más importantes en los EE.UU. es Local Initiatives Support Corporation (LISC). Creada en 1979 con USD 10 millones de la Fundación Ford y seis patrocinantes corporativos, LISC otorga préstamos, subvenciones, inversiones de capital y asistencia técnica para su vasta red de grupos de desarrollo comunitario en ciudades y áreas rurales a lo largo de todo el país. Desde su creación, y a diferencia de otros intermediarios, LISC se comprometió no sólo a la producción de viviendas sino a un concepto amplio del desarrollo comunitario y, gracias a los esfuerzos de su primer presidente, Mitchel Sviridoff, los activos de LISC crecieron rápidamente.

Durante estos años, LISC engendró varias organizaciones subsidiarias. En 1986 LISC comenzó con Local Initiatives Managed Assets Corporation como un segundo mercado de préstamos para viviendas y desarrollo económico para sus grupos afiliados. El National Equity Fund (NEF), creado por LISC en 1987, organiza sociedades limitadas para adquirir participaciones en proyectos de construcción de viviendas que le da derecho al inversor al Crédito Impositivo a la Propiedad para Personas de Bajos Ingresos. La Retail Initiative, iniciada en 1992, administra un fondo de capitales comercial y ayuda a las CDC a planificar construcciones de locales comerciales a gran escala. En 2000 LISC aportó capital inicial para el Community Development Trust, el primer consorcio de inversiones en bienes raíces creado solamente con el propósito de adquirir activos para desarrollos comunitarios.

### *Proyectos de inversión*

LISC opera en seis áreas estratégicas:

#### Viviendas

Esta estrategia, que incluye financiamiento, asistencia técnica y recursos educacionales para CDC ha resultado en la creación o preservación de más de 160 000 viviendas y departamentos económicos. Las viviendas económicas cubren un rango de temas, desde la propiedad de la vivienda hasta la preservación o el trabajo con agencias públicas de vivienda. A través de sus organizaciones subsidiarias, LISC lleva a cabo los siguientes programas:

- i) *Créditos impositivos para viviendas para personas de bajos ingresos*, a cargo de National Equity Fund, Inc. (NEF), un afiliado a LISC, que es el consorcio de créditos sin fines de lucro más grande de EE.UU., provee capitales para proyectos de viviendas multifamiliares. Desde su fundación en 1987, NEF ha estado involucrado en el desarrollo de más de 1 400 construcciones de viviendas económicas en 250 comunidades urbanas y áreas rurales, invirtiendo casi USD 5 000 millones.
- ii) *Viviendas públicas*, a cargo de la Housing Authority Resource Centre (HARC), fue creada por LISC en 1998, para crear vínculos entre las autoridades locales



en el área de vivienda y otros constructores locales y las CDC, tanto a nivel nacional como en vecindarios a lo largo del país. LISC ha ayudado a conectar estos mundos a través de información, capacitación y mejores prácticas, para crear soluciones creativas y colaborativas a los problemas locales. El HRAC, trabaja en conjunto con las oficinas locales de LISC y NEF, para fomentar la capacidad de construcción de las autoridades locales que están considerando remodelaciones de viviendas públicas y revitalizaciones de áreas comerciales, e identifican estructuras de financiamiento y sociedades que equilibrarán los recursos públicos con inversión privada.

- iii) *Preservación de viviendas.* LISC estableció la Affordable Housing Preservation Initiative en 2001 para fomentar los esfuerzos de preservación de departamentos con alquileres accesibles, cuyos ocupantes estaban en riesgo debido al vencimiento de subsidios federales y para promover políticas públicas orientadas a la preservación. Desde entonces, LISC ha ayudado a corporaciones de desarrollo comunitarias sin fines de lucro a adquirir y preservar complejos habitacionales, a armar sociedades con las autoridades de viviendas y otras organizaciones, y a apoyar políticas de gobierno que reduzcan la pérdida de viviendas económicas. Hasta la fecha, LISC ha comprometido USD 56.1 millones para apoyar la preservación de 15 000 viviendas económicas en áreas urbanas, suburbanas y rurales.
- iv) *Propiedades vacantes.* LISC Vacant Properties Initiative (VPI) ayuda a las comunidades a intervenir en el ciclo de abandono de propiedades para estabilizar y revitalizar vecindarios. VPI le brinda a los profesionales y hacedores de política modelos, investigaciones y asistencia técnica para apoyar esfuerzos para mejorar sistemas, políticas y prácticas que ayuden a prevenir el abandono y devuelvan las propiedades vacantes a un uso productivo. En 2003 LISC VPI cofundaron la National Vacant Properties Campaign con otras organizaciones de los EE.UU. con el objetivo de promover el tema de las propiedades vacantes entre los hacedores de política, y crear una base de conocimientos desarrollando una red nacional de profesionales y expertos en propiedades vacantes mediante foros anuales, talleres y listas de servicios.

## Rural

Para expandir su alcance más allá de las áreas urbanas e incluir a las áreas rurales, LISC lanzó Rural LISC en 1995. Rural LISC, reconociendo que las necesidades de las áreas rurales no se refieren sólo a la agricultura, provee una amplia gama de servicios a los constructores de las comunidades rurales. Rural LISC provee a casi 100 CDC socias en todo el país con capacitación, asistencia técnica y respaldo financiero para tratar los problemas que enfrentan las comunidades rurales.

## Desarrollo económico y seguridad

LISC ayuda a que las CDC construyan instalaciones para ventas minoristas y

comerciales, capaciten y coloquen a los residentes en puestos de trabajo y organicen esfuerzos anti crimen, todo lo cual es esencial para un vecindario saludable. A través del Centre for Commercial Revitalization (CCR), establecido en 2003 para estimular el desarrollo y la renovación de las áreas de negocios de los vecindarios, LISC administra actualmente una red de más de 35 programas de revitalización de áreas de negocios en 16 ciudades de todo el país. Además, New Markets Support Company, una compañía de LISC, ayuda a organizaciones de la comunidad a atraer nuevos negocios a vecindarios con pocos servicios a través del uso de créditos impositivos federales para nuevos mercados. Los créditos están diseñados como incentivos para que los inversores apoyen proyectos en comunidades que tienen una necesidad manifiesta de desarrollar negocios adicionales. Ayudar a vecindarios en problemas para que traten problemas como delitos continuos, desorden y miedo, es la misión de la Community Safety Initiative (CSI) de LISC. CSI arma sociedades formales a largo plazo entre la policía y CDC, vinculando vigilancia innovadora con desarrollo económico estratégico. Estos aliados no convencionales atraen la clase de inversiones sociales y financieras que hacen a las comunidades más seguras y vibrantes. Desde su concepción, casi una década atrás, CSI ha dado grandes pasos para reducir el crimen y fortalecer a las vecindarios en más de una docena de comunidades en nueve ciudades.

### Educación, niños y juventud

A través de los años de trabajo en desarrollo comunitario, LISC entendió que el cuidado de los niños es clave en la revitalización de comunidades. Los líderes de LISC se dieron cuenta de que era necesario brindar este servicio a precios accesibles para que los padres pudieran encontrar y mantener puestos de trabajo. En 1995, LISC creó la National Child Care Initiative, un proyecto piloto que se transformaría en Community Investment Collaborative for Kids (CICK). Al inicio, la National Child Care Initiative se focalizó en apoyar a corporaciones de desarrollo comunitario que trabajaran para mejorar la calidad y oferta del servicio de cuidado de niños. Sin embargo, pronto resultó evidente que incrementar la oferta de este servicio requería un conjunto de habilidades y conocimientos, y un grupo de socios diferentes a los tradicionales en los proyectos de desarrollo comunitario. Por lo tanto, el enfoque de la National Child Care Initiative se amplió para incluir a grupos diversos tales como prestadores del servicio y hacedores de política.

El programa piloto inicial se transformó oficialmente en CICK en 1998. CICK crea colaboraciones a nivel estatal y local, que aseguraron los fondos y proveyeron la asistencia técnica para que los proveedores del servicio construyeran y renovaran las instalaciones necesarias. A través del desarrollo de políticas públicas y la promoción, CICK trabajó para desarrollar nuevas fuentes de subsidios al capital para estas instalaciones. Una vez que una corriente de fondos está disponible, CICK trabaja para que los proveedores del servicio puedan usar esos fondos. Las actividades actuales de CICK incluyen el financiamiento de centros e instalaciones de cuidados de niños, consejeros sobre cómo acceder a recursos de capital, y proveer asistencia técnica para organizaciones que busquen construir nuevas instalaciones para el cuidado de niños. CICK trabaja de cerca con los proveedores durante todas las etapas de la construcción.

Desde 1994, CICK ha obtenido casi USD 19 millones para el planeamiento y construcción de más de 120 nuevos centros que brindan el servicio a 11 000 niños en vecindarios urbanos y rurales de bajos recursos en todo el país. Esta inversión ha generado recursos públicos y privados adicionales para estos proyectos por un valor de USD 90 millones. En 2003, LISC fundó el Educational Facilities Financing Centre (EFFC) para intensificar sus esfuerzos de financiamiento de instalaciones educacionales. El EFFC apoya a escuelas públicas experimentales y alternativas de calidad en vecindarios de bajos ingresos, como parte de la misión de LISC de ayudar a las organizaciones de las comunidades a transformar comunidades afligidas en comunidades saludables. LISC utiliza una estrategia con tres puntas para ayudar a cubrir las necesidades de financiamiento para instalaciones que enfrentan las escuelas públicas experimentales y alternativas. Esta estrategia consiste en financiar escuelas individuales a través de su red de 33 oficinas locales, apoyando el desarrollo de fondos para instalaciones educativas locales y a la red de escuelas experimentales sin fines de lucro a través de las inversiones del EFFC, y fomentar iniciativas de políticas públicas en el área de financiamiento de instalaciones.

### Desarrollo organizacional y profesional

Además de ayudar a las CDC a financiar sus proyectos, LISC ayuda a que los grupos sean más productivos y eficientes a través de programas de capacitación y oportunidades de aprendizaje para su personal y directivos. LISC utiliza también un programa de servicios nacionales financiado con fondos federales para ubicar voluntarios en las CDC,, en donde realizan servicios y ganan experiencia en desarrollo comunitario que los prepara para sus carreras en el área. LISC creó la Organizational Development Initiative (ODI) en 1996 para brindar herramientas, capacitación y asistencia técnica para mejorar las operaciones cotidianas y la administración de las CDC socias. Desde su creación, ODI ha capacitado a más de 2 000 empleados y directivos de las CDC, y realizado evaluaciones exhaustivas de más de 100 organizaciones.

En 1994 LISC comenzó con el patrocinio de un programa de AmeriCorps como una estrategia adicional para ayudar a las CDC a que se ayuden a sí mismas. LISC AmeriCorps es parte del National Service Network, administrada por la Corporation for National and Community Service. Los miembros ayudan a promover el voluntarismo y el compromiso cívico alentando a los vecinos a tener un rol activo en la transformación de sus comunidades. Los miembros de LISC AmeriCorps ayudan a construir viviendas económicas y brindan consejos para futuros nuevos propietarios de bajos ingresos. También participan en actividades de cohesión comunitaria en los vecindarios y con los residentes para formar redes de vigilancia vecinal, grupos vecinales, asociaciones de inquilinos y colaboraciones entre proveedores de servicios locales. Los miembros trabajan con los jóvenes para brindarles la oportunidad de participar en deportes, otros programas recreativos y actividades extra escolares que incluyen clases particulares, ayuda con la tarea y ayuda con la lectura para estudiantes con problemas en su desempeño escolar. Desde su creación, el programa ha captado a más de 1000 miembros en 15 ciudades desde Boston hasta Los Ángeles.

## Política

LISC tiene una presencia activa en las políticas públicas tanto a nivel federal, como estatal y local. Los objetivos de las iniciativas políticas de LISC se establecen a través de una cuidadosa colaboración con sus oficinas locales y el Public Policy Advisory Committee. La oficina de políticas de LISC asiste a las oficinas locales del programa, y a CDC urbanas y rurales, en el proceso de promoción y apoyo, a la vez que trabaja con otras organizaciones nacionales y estatales en un amplio rango de temas de desarrollo comunitario.

Desde 1980, LISC ha organizado más de USD 7.1 mil millones de 3 100 inversores, prestatarios y donantes. Ha alcanzado los siguientes resultados, en más de 300 vecindarios urbanos y comunidades rurales:

- 196 000 unidades de vivienda y departamentos económicos.
- 27 millones de pies cuadrados de espacios comunitarios y locales comerciales.
- 72 000 empleos.
- 1 150 empresas asistidas.
- 53 mercados, supermercados y ferias construidas.
- 120 instalaciones de cuidados para niños que ayudaron a 11 000 niños.
- 136 lugares de juego renovados para 120 000 niños.
- 70 escuelas financiadas, para 25 000 jóvenes.

## *Sociedades*

La revitalización de vecindarios es, necesariamente, un proceso colaborativo. Requiere la participación de individuos, empresas privadas, agencias de gobierno, asociaciones cívicas y otras organizaciones. El negocio del desarrollo comunitario es, simplemente, demasiado complejo para que una sola organización lo pueda realizar de forma independiente. Desde 1980, LISC ha sido privilegiado con el desarrollo de sociedades con un número de organizaciones nacionales, cuyo compromiso con el desarrollo comunitario ha sido influyente, inquebrantable e invaluable. Las sociedades con los grupos enumerados a continuación, le han permitido a LISC compartir recursos, experiencias y estrategias en temas tales como eliminación de propiedades desocupadas, brindar acceso a internet a comunidades sin acceso y establecer bancos de datos de mejores prácticas de desarrollo comunitario, por nombrar algunos. Todos han servido para impulsar la industria. Ninguno hubiera sido posible a través de los esfuerzos de una sola compañía. Aproximadamente un tercio de los fondos de LISC provienen de

subvenciones de fundaciones; un tercio de subvenciones corporativas, especialmente del sector de servicios financieros; y un tercio de agencias del gobierno.

El Department of Housing and Urban development (HUD) de EE.UU. confirmó la importancia creciente de las CDC en su reporte *State of the Cities* de 1999. “Las actuales iniciativas de revitalización exitosas operan a menor escala que los grandes programas federales del pasado”, sostuvo el reporte. “Se concentran a nivel de vecindarios y son mucho más locales y más personales. (HUD) continúa recreando programas federales para apoyar y fomentar el trabajo de organizaciones comunitarias” (*State of the Cities* 1999: 45-46). HUD está aportando el dinero para respaldar sus dichos. El porcentaje de fondos federales para viviendas destinado a las CDC y a los grupos sin fines de lucro aliados creció de 16% en 1990, a 37% en 1995 (Walker and Weinheimer, 1999).

LISC ha realizado contribuciones importantes a la sociedad civil. Su contribución más importante ha sido ser pionera en el enfoque innovador para combatir la pobreza - haciendo hincapié en la acción local, la flexibilidad, alianzas con instituciones públicas y privadas e intervenciones en múltiples frentes para ayudar a las áreas afligidas. El enfoque basado en las comunidades de LISC, considerado novedoso cuando comenzó en la década del '80, es visto ahora como la mejor estrategia para la revitalización de zonas pobres. En gran medida, esto es porque la estrategia de desarrollo comunal se ha adaptado con los tiempos cambiantes, y recibe un amplio apoyo político tanto de los conservadores como de los liberales.

### ***Caso de estudio 42. Open Society Institute and the Soros Foundations Network***

#### *Descripción general*

Comenzando en 1984, el inversionista y filántropo George Soros estableció una red de fundaciones en Europa Central y del Este y la antigua Unión Soviética para ayudar a estos países a realizar la transición desde el comunismo. Hoy, esta red abarca más de 60 países, incluyendo los EE.UU.<sup>10</sup>.

El Open Society Institute (OSI) fue creado en 1993 para respaldar las Fundaciones Soros. Es una organización privada que opera y otorga subvenciones, buscando influir en las políticas públicas para promover el gobierno democrático, los derechos humanos y las reformas económicas, legales y sociales. A nivel local, OSI implementa una variedad de iniciativas para apoyar el estado de derecho, la educación, la salud pública y los medios independientes. Al mismo tiempo, trabaja para construir alianzas a través de las fronteras y continentes en temas tales como la lucha contra la corrupción y el abuso contra los derechos.

OSI y las fundaciones Soros han dado más de USD 5 000 millones para construir sociedades abiertas y democráticas, incluyendo USD 369 millones en 2005. El Open Society Institute in New York<sup>11</sup> y el Open Society Institute–Budapest<sup>12</sup> administran, cada

uno, un número de iniciativas y asisten a otras organizaciones y fundaciones en la red de Fundaciones Soros con respaldo administrativo, económico y técnico.

### *Iniciativas OSI*

Las iniciativas de OSI cubren un rango de actividades con el objetivo de construir sociedades libres y abiertas, incluyendo subvenciones para fortalecer a la sociedad civil; reformas económicas; educación en todos los niveles; derechos humanos; reformas legales y de la administración pública; comunicaciones y medios; salud pública; arte y cultura. Actualmente se llevan a cabo más de 30 iniciativas. Muchas de estas iniciativas se establecen con ciclos de vida y niveles de financiamiento predeterminados. A lo largo de los años, muchas de ellas han sido canceladas completamente o segregadas como entidades que ya no están afiliadas con OSI.

### *La Iniciativa para la Reforma de los Servicios Públicos y el Gobierno Local*

La Iniciativa para la Reforma de los Servicios Públicos y el Gobierno Local (IGL) es una organización de desarrollo internacional que otorga subvenciones dentro de la red de fundaciones Soros/Open Society. Su misión es promover gobiernos democráticos y efectivos en Europa Central y del Este y en la antigua Unión Soviética, respaldando investigaciones y actividades operativas en las áreas de descentralización, formación de políticas públicas y la reforma de los sistemas de administración pública.

IGL busca cumplir su misión desarrollando redes regionales sostenibles de instituciones y profesionales, apoyando estudios de política comparativos y aplicables a nivel regional que tratan temas de interés para los gobiernos locales y brindan asistencia técnica a las agencias que los implementan. También provee asistencia a las fundaciones Soros en los países de la región, desarrolla programas y organiza programas de capacitación y publica libros, estudios y artículos de discusión sobre descentralización, administración pública y buen gobierno. IGL ha comenzado a respaldar centros políticos y a grupos de pensadores en la región. Desde 1999 IGL ha concentrado una mayor parte de sus esfuerzos en análisis de políticas y proyectos de investigación internos, con la intención de transformarse en un centro de pensadores bien desarrollado en los próximos años.

IGL desarrolla y financia estudios exhaustivos de políticas, en particular aquellos que son de alcance regional y comparativo. Las actividades en estos campos pueden caer en varias áreas de política:

- Reforma legislativa y de la administración pública.
- Gobierno y temas de gobierno sobre políticas étnicas y multiculturales; corrupción, transparencia y ética en la administración pública; participación pública en el gobierno y desarrollo de la sociedad civil.

- Temas fiscales municipales que asistan a las economías en transición a llevar a cabo las reformas de las relaciones fiscales intergubernamentales; mejoras en la dirección de las finanzas y a una mayor autonomía financiera de las unidades de gobierno subnacionales.
- Administración de servicios públicos urbanos y políticas sociales.
- Desarrollo económico local y regional, desarrollo urbano.

La IGL trabaja de cerca con otras organizaciones internacionales, incluyendo el Consejo de Europa, el Department for International Development, USAID, UNDP, y el Banco Mundial. Bajo estos acuerdos de cooperación, IGL cofinancia iniciativas regionales más grandes con el objetivo de respaldar reformas en los niveles subnacionales. La Local Government Information Network (LOGIN) and Fiscal Decentralisation Initiatives (FDI) son dos ejemplos de esta cooperación.

### ***Caso de estudio 43. The Gatsby Foundation***

#### *Descripción general*

La Fundación Gatsby es un consorcio que otorga subvenciones, fundado hace 30 años con objetivos caritativos en sentido general. El capital de la fundación, su dotación disponible para gastos, ha sido provisto en su totalidad por el fundador. Los miembros del consejo de administración otorgan las subvenciones utilizando los ingresos y alguna vez utilizando el capital. No recaudan dinero del público o de otras fuentes. La fundación otorga subvenciones para actividades de caridad las que, espera, puedan mejorar la vida de las personas, en especial los menos afortunados.

Las subvenciones se otorgan en muchas áreas de interés, que para el año financiero 2007:

- Educación en ciencias e ingeniería.
- Ciencias vegetales.
- Neurociencia cognitiva.
- Salud mental.
- Niños con problemas.
- Renovación económica local: apoyar enfoques innovadores para la generación de empresas y enfrentar el problema de exclusión social que subyace bajo el fracaso económico crónico en comunidades específicas.

- Países en vías de desarrollo: promover desarrollo sustentable desde el punto de vista ambiental y la reducción de la pobreza a través de programas seleccionados destinados a apoyar la agricultura básica y otras empresas en algunos países de África.
- Artes.

### *Iniciativas*

En términos del desarrollo económico local, el campo más importante financiado por la Fundación Gatsby es la renovación económica local. Este fondo se interesa en enfoques de renovación liderados localmente en donde el tema subyacente es la creación y el apoyo a empresas. En este contexto, están particularmente interesados en explorar el rol potencial de la educación superior (ES) y los estudios post escolares (EPE).

Por ejemplo, en el año financiero 2005-06, la Fundación Gatsby otorgó subvenciones a las instituciones siguientes:

- The Combined Universities of Cornwall recibieron GBP 155 000 para el desarrollo e implementación del Agri-Food Innovation Service, y para respaldar un programa de PyMEs en el sector ambiental.
- El Impetus Trust recibió GBP 100 000 para fines de caridad.
- El Rich Mix Cultural Foundation recibió GBP 150 000 para la creación de un centro cultural.
- El Institute of Manufacturing and they el Manchester College of Arts and Technology recibieron subvenciones menores a GBP 50 000.

### *Procesos de toma de decisiones*

Los miembros del consejo de administración otorgan subvenciones para actividades de caridad las que, esperan, puedan mejorar la vida de las personas, en especial los menos afortunados. Han elegido concentrar su apoyo en un número limitado de áreas de acción. Estas áreas son adaptadas con el tiempo con la ayuda de expertos externos y a través de la interacción con organizaciones, cuyo trabajo ha sido de ayuda para la fundación.

Dentro de las áreas elegidas, los miembros del consejo otorgan las subvenciones que ellos juzgan tienen un mérito particular. Muchas de las subvenciones se destinan a proyectos que la fundación ayudó a iniciar. Es política de los miembros del consejo evaluar de forma rigurosa los programas y proyectos y determinar cuidadosamente cuando las evaluaciones serán más convenientes. En general no otorgan subvenciones a individuos.



## Caso de estudio 44. La Fundación Annie E. Casey

### Descripción general

La Fundación Annie E. Casey fue fundada en 1948 y tiene por objetivo “fomentar políticas públicas, reformas de servicios humanos y apoyo a las comunidades que satisfagan de la forma más efectiva las necesidades presentes de las familias y niños vulnerables”. Para cumplir con este objetivo, la fundación otorga subvenciones que ayudan al estado, ciudades y vecindarios a idear respuestas innovadoras y más eficientes. Situada en Baltimore, Maryland, la fundación ocupa el puesto 15 en el *ranking* de fundaciones privadas de acuerdo con su tamaño, con activos por más de USD 3 000 millones. Ocupa el lugar 19 en el *ranking* de donaciones caritativas.

### Iniciativas

La Fundación Annie E. Casey usa sus recursos para forjar la colaboración entre instituciones, agencias, personas que toman decisiones y líderes de la comunidad de forma que puedan trabajar juntos para transformar a las vecindarios menos favorecidas. La fundación financia investigaciones, asistencia técnica y demostraciones que ayudan a servir y respaldar programas como escuelas públicas, agencias de justicia juvenil y sistemas de bienestar para niños. También lleva a cabo servicios éticos, identifica y determina qué funciona y comparte las lecciones aprendidas con las comunidades locales. En consecuencia, la Fundación Annie E. Casey posee una variedad de áreas de acción:

- *Transformar vecindarios:* a partir de la historia de Casey en inversiones en cambios comunitarios en múltiples comunidades y vecindarios, la fundación busca demostrar que mejorar la calidad de los lugares en los que viven los niños y familias más vulnerables de los EE.UU., puede generar mejoras medibles y sostenidas en su capacidad de sobrevivir y prosperar.
- *Construir el éxito económico:* Al invertir en nuevos modelos, mejores prácticas, evaluaciones e investigaciones de políticas, el objetivo de Casey es promover estrategias específicas que permitan que los padres consigan empleos y avancen en la carrera laboral, incrementen sus ingresos y construyan y protejan una base de activos suficientes para asegurar un mejor futuro a sus familias.
- Utilización de datos y evaluaciones.
- Asegurar la equidad racial y étnica.
- Proveer servicios directos.
- Reformar sistemas públicos.

- Brindar consultoría estratégica.
- Fortalecer a las familias.

La tendencia a “transformar vecindarios” es particularmente relevante para el financiamiento del desarrollo económico local. En este sentido la fundación se focaliza en varias aspiraciones y enfoques clave:

- Asegurar que los niños y sus familias puedan conectarse con oportunidades que los ayuden a tener éxito y ser autosuficientes.
- Fortalecer el compromiso básico y la participación en actividades de transformación local, así como también en emprendimientos cívicos más amplios.
- Cambiar el futuro para un gran número de niños en riesgo ayudando a sus padres a alcanzar el éxito en el presente. Sabemos que a los niños les va bien y a las familias les va mejor cuando viven en comunidades que los apoyan.

Ejemplos de las iniciativas adoptadas incluyen:

### *Making Connections*

*Making Connections* es la iniciativa insignia de la estrategia de la Fundación Annie E. Casey para ayudar a que los niños alcancen el éxito, y se basa en la creencia de que la mejor forma de mejorar los resultados para los niños vulnerables que viven en vecindarios no privilegiados, es fortalecer las conexiones de sus familias con oportunidades económicas, redes sociales positivas y servicios y apoyos efectivos. Lanzada en 1999, *Making Connections* es un esfuerzo que ya lleva una década demostrando esta teoría en comunidades desfavorecidas a lo largo del país, realizado junto con los residentes, organizaciones comunales, gobiernos y empresas locales, agencias de servicios sociales, fundaciones comunitarias y otras fundaciones.

*Making Connections* tiene un enfoque bi-generacional. Los sitios trabajan para conectar a los padres con buenos empleos y oportunidades para acumular activos, para asegurar que sus niños pequeños puedan disfrutar de un mejor servicio de salud, servicios de calidad para niños pequeños, y un apoyo más intensivo en los primeros años de educación escolar.

### Desarrollo de vecindarios

La iniciativa de desarrollo de vecindarios persigue y apoya un enfoque más comprensivo, y sensible hacia la reconstrucción de comunidades. El enfoque se basa en la gente más que en las edificaciones, y en hacer que la reconstrucción funcione para mejorar las condiciones de las familias y niños de bajos ingresos que son afectados por estas actividades. La atención de Casey a los esfuerzos de reconstrucción y reubicación

responsable incluyen no sólo procesos, prácticas y políticas para la reconstrucción, sino, más que nada, mejorar las oportunidades y resultados para los residentes de los vecindarios, ciudades y regiones que son la meta de la iniciativa.

Las estrategias incluyen:

- *Promover la reubicación responsable* – minimizar el impacto de la mudanza sobre las familias de bajos ingresos, a la vez que se brindan servicios y apoyo para maximizar mejores resultados sociales y económicos.
- *Promover la reconstrucción responsable* – incrementar las posibilidades de que los residentes obtengan resultados positivos creando vecindarios diversos, con usos mixtos y familias de diferentes niveles de ingresos que generen un ambiente de apoyo para las familias vulnerables.
- *Promover la expansión del acceso a oportunidades regionales* – ayudar a conectar a familias vulnerables con mejores empleos, viviendas, educación, servicios de salud y otras oportunidades fomentando soluciones regionales para la pobreza concentrada, y haciendo posible que los residentes se muden a las comunidades de elección.
- *Promover sociedades para el desarrollo comunitario* – catalizar instalaciones médicas, universidades, empresas y otras entidades que tienen lazos profundos con la comunidad, a invertir en la reconstrucción responsable de la comunidad de forma de obtener beneficios tangibles tanto para las comunidades de bajos ingresos como para las instituciones.

### *Procesos de toma de decisiones*

En general, las subvenciones se limitan a iniciativas en los EE.UU. que tengan el potencial de demostrar políticas o provisión de servicios innovadores y respaldo de la comunidad para las familias y niños desfavorecidos. La mayoría de los receptores de estas subvenciones han sido invitados por la fundación para participar en estos proyectos. El enfoque de la fundación al otorgar subvenciones se concentra en compromisos plurianuales y que tengan lugar en varios sitios que permitan invertir en sociedades y estrategias de largo plazo.

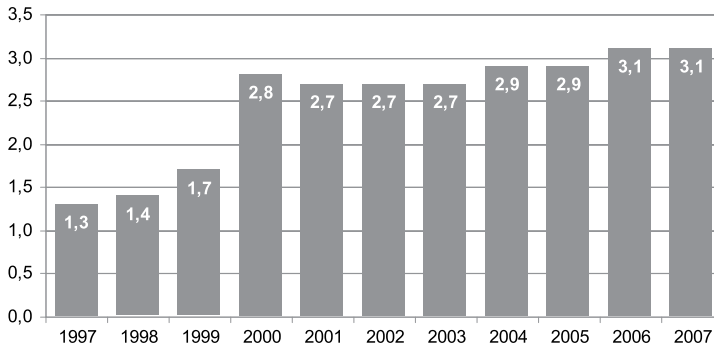
Además, la fundación tiene programas de subvenciones específicamente dirigidos a organizaciones situadas en Baltimore y New Haven, Connecticut.

### *Iniciativas*

Los activos de la Fundación Annie E. Casey han crecido de manera considerable en años recientes (Gráfico 6.2) y como tal, el valor agregado a las economías locales ha

crecido de forma correspondiente a medida que más dinero se encuentra disponible para las iniciativas de la fundación.

**Gráfico 6.2. Activos totales de la Fundación Ford**  
(miles de millones de USD)



Nota: Estas son cifras proyectadas para 2006 y 2007. Los resultados finales pueden diferir.

Fuente: [www.aecf.org/AboutUs/FinancialInformation.aspx](http://www.aecf.org/AboutUs/FinancialInformation.aspx), 2007.

### Notas

- <sup>10</sup> Las Fundaciones Soros son instituciones autónomas establecidas en países o regiones particulares para apoyar y respaldar actividades sociales abiertas. Las prioridades y actividades específicas de cada fundación Soros son determinadas por la junta de directores y el personal local, en consulta con el consejo y los consultores del George Soros and Open Society Institute. Además del apoyo del Open Society Institute, muchas de las fundaciones reciben dinero de otras fuentes.
- <sup>11</sup> Las iniciativas administradas por OSI en Nueva York incluyen el Economic and Business Development Programme, la Open Society Justice Initiative, el Public Health Program, los Scholarship Programmes, y el Women's Programme. OSI también opera el Central Eurasia Project/Middle East and North Africa Initiative, el Burma Project/Southeast Asia Initiative, y un varios programas en los EE.UU.
- <sup>12</sup> Las iniciativas que se basan en OSI–Budapest incluyen el Arts and Culture Network Programme, el Education Support Programme, el EU Monitoring and Advocacy Programme, el International Higher Education Support Programme, el Human Rights and Governance Grants Programme, la Local Government and Public Service Reform Initiative, y la Mental Health Initiative. La oficina de Budapest, junto con el CEU Centre for Policy Studies, respalda el International Policy Fellowships programme. OSI–Budapest también opera programas que buscan mejorar la situación de Roma en Europa Central y del Este con un énfasis especial en la década de inclusión de Roma.



## 7 BANCOS COMERCIALES E INVERSIONISTAS

Los bancos comerciales y las instituciones de inversión tienen hoy un papel clave en el financiamiento del desarrollo local. Con frecuencia, esto proviene del éxito de emprendimientos conjuntos público-privados, que inducen a los bancos a reconocer nuevos mercados o nichos en los que no habían actuado anteriormente. Los fondos de pensión comenzaron a tener un rol particular en el financiamiento de las remodelaciones urbanas y las PyMEs.

Los bancos catalanes tuvieron un papel muy importante en la remodelación de Barcelona. En la ciudad de Nueva York el sector de servicios financieros ha sido un inversionista importante para el éxito del desarrollo comunitario, y en Australia y Nueva Zelanda pequeñas compañías de rápido crecimiento ven su crecimiento respaldado por programas públicos y privados de capitales de riesgo. En ciudades y regiones a lo largo de Europa, los fondos de pensiones municipales son hoy grandes inversores en empresas pequeñas y capaces y en la regeneración urbana, los bancos proveen capital a plazo para empresarios desfavorecidos, las viviendas sociales en vecindarios pobres son financiadas regularmente a través de obligaciones privadas, bonos, préstamos del BIE, las organizaciones de desarrollo comunitario están comenzando a respaldar préstamos bancarios para proyectos de capitalización, y empresas de toda clase están trabajando juntas y con el sector público para invertir en un mejor dominio público y calidad del lugar.

Ahora sabemos que las oportunidades de inversión que se encuentran localizadas pueden ser competitivas para la financiación comercial cuando se las compara con otras oportunidades como acciones, bonos del gobierno y otros instrumentos de inversión tradicionales. Sin embargo, existen brechas de credibilidad y rentabilidad, temas de escala y riesgo y cuestiones de costo y confiabilidad que tienen que ser resueltos si las localidades desean atraer inversión privada a largo plazo.

Vale la pena notar que muchas instituciones han decidido desarrollar algunas ofertas especializadas en el financiamiento del desarrollo local y regional. A continuación mencionamos algunos ejemplos de bancos individuales que trabajan en este campo y la colaboración entre varias instituciones financieras que comparten costos y riesgos.

Tema	Caso de estudio	Región	Ejemplo
<b>1. Bancos comerciales e inversionistas</b>			
	45	EE.UU.	Fondo de Inversión de la ciudad de Nueva York
	46	RU	Banco Barclays
	47	Italia	Fundación del Banco de Lombardía - Fondazione Cariplo
	48	Italia	Compañía de San Paolo
	49	EE.UU.	California Public Employees Retirement System (CalPERS)

### ***Caso de estudio 45. EE.UU.: Fondo de Inversión de la ciudad de Nueva York***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

Uno de los pocos fondos de inversión cívica corporativos de EE.UU., el Fondo de Inversión de la ciudad de Nueva York ha recaudado USD 100 millones en capital bajo administración desde su creación en 1996 con el auspicio de la entidad sin fines de lucro New York City Partnership & Chamber of Commerce.

#### *Cómo se utiliza la herramienta financiera*

Se han invertido más de USD 100 millones en más de 70 proyectos. Estos proyectos ayudaron a crear más de 2 750 empleos en la ciudad de Nueva York.

#### *Procesos de toma de decisiones*

El fondo ha creado una red de expertos de las comunidades financiera y corporativa, que ayudan a identificar y a respaldar a los empresarios más prometedores de la ciudad de Nueva York, tanto en los sectores con fines de lucro como sin fines de lucro. Típicamente, sus inversiones van desde USD 1 millón a USD 3 millones. Los fondos provienen de capital o deuda, estructurados para satisfacer las necesidades del proyecto. Invertirán en cualquier etapa del desarrollo del negocio, pero en general buscan salir en alrededor de cinco años. Hasta la fecha, el fondo ha invertido en más de setenta proyectos. El fondo también ha establecido el Fondo de Recuperación Financiera y recaudado más de USD 12 millones (incluyendo USD 1 millón en contribuciones de la Civic Capital Corporation) para brindar garantías recuperables para pequeñas empresas afectadas por los sucesos del 11 de setiembre.

El capital del fondo abarca tres fuentes de financiamiento distintas:

- i) Alrededor de un tercio de los activos del fondo son propiedad de una compañía de responsabilidad limitada, con inversores que han otorgado un préstamo sin interés ni garantías al fondo por un período de 45 años.



- ii) Otro tercio de los activos es propiedad de la Civic Capital Corporation, una organización de caridad establecida para administrar contribuciones exentas de impuestos que han sido donadas al fondo. Estas inversiones se encuentran restringidas a actividades caritativas que califiquen tales como desarrollo económico. Estas incluyen generalmente: 1) proyectos situados en áreas económicamente desfavorecidas, que empleen a residentes locales y contribuyan a la revitalización de tales áreas; 2) proyectos que apoyen la salud, la educación o actividades de investigación en organizaciones sin fines de lucro de la ciudad. Los reguladores han reconocido al fondo como un intermediario calificado bajo la Community Reinvestment Act (CRA)<sup>13</sup> y la mayoría de las inversiones en caridad se relacionan con las actividades de la CRA.
- iii) El resto de los activos son propiedad de New York Small Business Venture Fund I, II and III, compañías de capital certificadas que fueron organizadas para participar en un programa del Estado que provee exenciones impositivas a compañías de seguros que invierten en actividades que califican como tales. Estos fondos son, más que nada, para inversiones en capitales de riesgo en las primeras etapas.

El fondo realiza sus actividades de inversión a través de grupos de sectores industriales. Más de 200 expertos industriales de primera línea que provienen de la red de inversores del fondo y otras fuentes, ofrecen su tiempo y recursos institucionales para desarrollar las estrategias de inversión del fondo, llevar a cabo el debido proceso y monitorear los proyectos. Los sectores incluyen: comunicaciones, servicios de salud y ciencias, tecnologías de información, medios y entretenimientos, comercio y turismo.

#### *Valor agregado de la herramienta financiera*

El criterio clave para la inversión es que es probable que se generen beneficios para la ciudad de Nueva York y sus comunidades. Las prioridades incluyen la creación de empleos, la revitalización de áreas afligidas, e ideas o productos innovadores que posicionen a la ciudad de Nueva York en la vanguardia de las industrias en crecimiento. Los fondos invierten en compañías tecnológicas pero sólo junto con inversores con experiencia en capitales de riesgo. Es flexible en términos de cómo se estructuran las inversiones. Provee deuda subordinada para respaldar otros capitales privados o para mantener el control para poder administrar compañías en las que posee participación minoritaria. Cuando invierte en capitales de riesgo, los retornos esperados son iguales al de todas las partes que asumieron riesgos.

**Caso de estudio 46. RU: Banco Barclays, Unidad de fondos para el desarrollo urbano y regional***Descripción general*

El Banco Barclays respalda el desarrollo económico regional a través de una unidad especial dentro de los servicios bancarios para empresas llamada Urban and Regional Economic Development unit (URED). Establecida en 2001, la unidad trabaja para desarrollar productos comerciales viables que apoyen el desarrollo económico y la regeneración proveyendo préstamos a PyMEs.

*Cómo se usa la herramienta financiera*

En noviembre de 2001, URED estableció cuatro fondos de inversión en PyMEs abarcando Cornwall, Merseyside, South Yorkshire y Gales. Barclays proveyó GBP 84 millones para este fondo y otros GBP 116 millones que venían de Fondos Estructurales Europeos y fondos de pensión locales. Estos fondos estaban destinados a complementar el trabajo del gobierno y de las agencias de desarrollo regionales.

Barclays también asignó GBP 20 millones en emisiones financieras para respaldar a los nuevos fondos regionales de capitales de riesgo (FRCR), que proveerían montos más pequeños de financiamiento de los que son ofrecidos normalmente por las entidades de capitales de riesgo.

*Procesos de toma de decisiones re: financiamiento*

Los criterios más importantes para determinar quien puede recibir fondos de uno de estos fondos de inversión son:

- El préstamo debe ser de entre GBP 30 000 y GBP 7.5 millones, para financiar proyectos de entre GBP 60 000 y GBP 15 millones.
- El grupo que comprende la compañía que toma el préstamo debe tener menos de 500 empleados y activos fijos netos por menos de GBP 50 millones.
- Sin embargo, una subsidiaria de un grupo grande podrá recibir un préstamo si la subsidiaria emplea a menos de 500 empleados y está en un área asistida.
- Se excluyen los préstamos para especulación en propiedades.

Además, para poder recibir la inversión, los clientes deben demostrar que fueron previamente rechazados por una institución financiera.

*Factores críticos para el éxito*

Los Fondos Estructurales Europeos cubren más de la mitad del capital de URED de GBP 200 millones en total. En consecuencia, el Banco Barclays actúa como intermediario para el BIE en su programa de asistencia a PyMEs, y la continua participación del BIE es obviamente crítica para el éxito de la unidad.

*Valor agregado por la herramienta financiera*

El beneficio de este plan para el prestatario es la provisión de un único pago en efectivo sobre los retiros del préstamo que forma parte de un proyecto de inversión de capital.

**Caso de estudio 47. Italia: Fundación del Banco de Lombardía - Fondazione Cariplo***Descripción general de la herramienta financiera*

La Fondazione Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde (Fundación del Banco de Ahorro de las provincias lombardas), también llamada Fondazione Cariplo (Fundación Cariplo), es descendiente directo de la Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde (Banco de Ahorro de las provincias lombardas) la que, a través de los siglos XIX y XX, se transformó en el banco de ahorros más grande del mundo. La Fundación Cariplo fue formalmente fundada en diciembre de 1991 como parte de un proceso de reestructuración resultante de la implementación de la Ley Amaro-Carli para racionalizar y privatizar las instituciones de préstamos italianas. Como efecto de la ley, los bancos de ahorro se transformaron en corporaciones con fines de lucro cuyas acciones serían propiedad de nuevas corporaciones sin fines de lucro, que adoptaron el nombre de “fondazione” (fundaciones). Cuando la fundación y Cariplo Spa (la corporación con fines de lucro) se separaron en 1991, la fundación heredó la misión de operar como una corporación sin fines de lucro, en el interés público y *ad honorem* en muchos campos, incluyendo arte, cultura, educación, investigación científica, servicios de salud y para desfavorecidos.

El objetivo estratégico de la Fundación Cariplo es transformarse en líder del desarrollo social y económico en las localidades en las que actúa. La fundación quiere verse como una fuerza impulsora del desarrollo pero sin abdicar sus actividades principales, que fueron, y son, otorgar subvenciones, proponer y estimular acciones directas e independientes basadas en análisis profundos, dirigidas específicamente a la región de Lombardía y a las áreas con las que mantiene vínculos tradicionales.

Otros objetivos de la Fundación Cariplo incluyen:

- Actuar como una organización que apoya el desarrollo de las comunidades locales, en particular respaldando aquellas actividades innovadoras que responden a nuevas

necesidades, no satisfechas, o proveer respuestas novedosas a viejas necesidades en áreas y sectores no atendidas por la administración pública u organizaciones privadas. Esto se hace evitando modelos tradicionales u obsoletos.

- Fomentar la formación y consolidación de entidades sociales independientes, robustas y eficientes que puedan enfrentar de forma autónoma las necesidades de la comunidad. La acción de la fundación no está orientada a resolver los problemas en forma directa sino a través de la generación de capacidades sociales para encontrar soluciones.
- Facilitar la solución de los problemas comunitarios actuando como catalizador de las partes involucradas. La fundación puede ser un verdadero catalizador de recursos locales, un coordinador capaz de reunir a todas las partes interesadas en satisfacer una necesidad común, encontrar soluciones y activar respuestas que tengan en cuenta las necesidades de todos.

### *Cómo se utiliza la herramienta financiera*

La fundación otorga subvenciones en áreas que buscan promover los tejidos sociales, económicos y culturales del país, prestando particular atención al área de Lombardía y a los territorios relacionados.

En relación a la investigación científica, innovación y transferencia de tecnología, la fundación también trata de contribuir a la creación de un ambiente favorable, apoyando acciones sinérgicas que establezcan redes y sociedades, y estimulen la participación en proyectos internacionales y el desarrollo de recursos humanos.

La Fundación Cariplo otorga subvenciones en tres categorías principales:

- i) Subvenciones institucionales que la fundación otorga cada año a instituciones importantes como La Scala (el famoso teatro lírico).
- ii) Subvenciones a los programas de la fundación, por ejemplo, subvenciones competitivas en los sectores mencionados anteriormente.
- iii) Subvenciones locales en cada una de las provincias lombardas (llevadas a cabo por las fundaciones comunitarias que son sujeto de este estudio).

Cuatro áreas de programas muy importantes de la fundación incluyen:

- i) Medio ambiente: en esta área la fundación se focaliza en la protección ambiental mediante la educación en estilo de vida y comportamiento social. La fundación apoya la innovación cultural y la difusión de la conciencia ambiental creando círculos virtuosos en los que la información, la educación,

el conocimiento y la acción se refuerzan mutuamente con la contribución de todos los accionistas: ciudadanos, gobiernos, empresas, la comunidad científica, organizaciones y comunidades locales. La fundación se apoya en gran medida en organizaciones sin fines de lucro.

- ii) **Arte y cultura:** esta área se relaciona con el patrimonio cultural de la región. La fundación dirige sus acciones a promover “buenas prácticas”, que establecen estándares que se focalizan en proyectos pilotos e iniciativas que buscan incrementar el valor de las obras de arte, lo que puede incluir restauraciones. El objetivo de la fundación es incrementar las oportunidades de expresión artística para personas con distintos antecedentes.
- iii) **Servicios sociales:** la fundación realiza acciones para encargarse de individuos y necesidades que las agencias de servicio social no perciben. Encuentra formas nuevas y más eficientes de tratar con problemas conocidos y no resueltos, y ayuda a aquellos que se encuentran en riesgo de perder la ayuda financiera del gobierno.
- iv) **Investigación científica y transferencia de tecnología:** la fundación apoya la investigación científica, la transferencia de tecnología y el desarrollo de los resultados de investigaciones aplicadas, respaldando acciones dirigidas a la creación de redes y sociedades, la participación en proyectos internacionales, la acumulación de capital humano y la producción de conocimientos más avanzados y una mejor comunicación científica.

### *Procesos de toma de decisiones*

La estructura de gobierno de la fundación consta de un cuerpo directivo de 40 miembros compuesto por directores nombrados por los gobiernos locales; el gobierno regional de Lombardía, la ciudad de Milán, las provincias lombardas y por las provincias de Novara y Verbania, junto con los líderes de la sociedad civil en los campos de interés de la fundación (asistencia social, salud, investigación científica, arte y cultura, etc.). La junta de Cariplo tiene la responsabilidad de desarrollar la estrategia global, eligiendo al presidente y al comité ejecutivo, y aprobando el presupuesto. Los procedimientos para nombrar a la junta son complicados. La mitad de la junta es nombrada por varias instituciones públicas, cada una presenta tres nombres y los miembros antiguos eligen a los nuevos de entre esos nombres, mientras que la otra mitad de la junta es elegida por organizaciones de la sociedad civil.

La fundación Cariplo, como todas las otras fundaciones italianas de bancos de ahorro, se encuentra bajo la supervisión del Tesoro. En la práctica, también necesita el respaldo de la administración pública local en las regiones y municipalidades de Lombardía que nombran a la mitad de los miembros de la junta, pero esto no es un requisito formal.

### *Factores críticos para el éxito*

Los factores clave para el éxito en el desarrollo de fundaciones comunitarias incluyen:

- Entender el concepto de fundación comunitaria: en general, la comprensión pública de este concepto es baja en todos los sectores. Para ser exitosas, las fundaciones comunitarias y aquellos que las apoyan deben promover activamente el entendimiento del concepto de fundación comunitaria.
- Educar a donantes y otros sobre fondos de donaciones: debido a que las ventajas de las donaciones no son muy comprendidas, para muchos es difícil ver la lógica en dar para necesidades futuras más que presentes. Para ser exitosas, las fundaciones comunitarias/organizaciones de apoyo necesitan educar a varios públicos sobre el valor del fondo de donaciones.
- Participación de la comunidad y accionistas: las fundaciones comunitarias necesitan una amplia participación de la comunidad para obtener legitimidad y credibilidad, tener los conocimientos para satisfacer necesidades reales y obtener recursos.
- Representación: los comités de dirección y juntas más exitosos son representativos de las comunidades a las que sirven.
- Vínculos con el sector empresarial: los comités de dirección eficientes tienen fuertes vínculos con el sector empresarial, mientras que los menos eficientes parecen no tener acceso a fuentes de recursos locales u otras fuentes que podrían ser atraídas por el concepto de fundación comunitaria.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

La Fundación Cariplo es la fundación banco más importante de Italia. Desde la segunda parte de la década del 90 la fundación ha reestructurado su enfoque de donaciones y está tratando de ser más estratégica, un complemento y no un sustituto de la actividad pública, apoyando el desarrollo del sector sin fines de lucro. En este enfoque, el apoyo de nuevas iniciativas en el campo de viviendas sociales ha sido una de sus principales actividades.

La Fundación Cariplo es uno de los mayores donantes de la comunidad de fundaciones italianas. Dio más de EUR 12 millones en 2004 a doce fundaciones establecidas, de los cuales 500 000 fueron para costos operativos y el resto para subvenciones.

Estableció un precedente importante como la primera fundación en Italia y ha establecido una red de socios locales para tener mejores relaciones con las comunidades en Lombardía en donde opera la fundación, y para promover la cultura de la donación como una forma de impulsar al sector sin fines de lucro.

## **Caso de estudio 48. Italia: Compagnia di San Paolo**

### *Descripción general de la herramienta financiera*

Establecida en Turín en 1563 como una hermandad de caridad, la Compagnia di San Paolo es hoy una de las fundaciones más grandes de Europa. En 1992 fue transformada en una fundación como consecuencia de la reestructuración del San Paolo Bank Group.

La Compagnia di San Paolo tiene EUR 6 800 millones en activos, los que usa para perseguir objetivos de interés público y social con el objetivo de impulsar el desarrollo cultural, cívico y, más importante aún, económico en la comunidad en la que opera. Colabora con muchas instituciones públicas a nivel local, nacional y europeo y opera tanto en Italia como en el exterior.

### *Cómo se utiliza la herramienta financiera*

La Compagnia di San Paolo financia investigaciones científicas, económicas y jurídicas; educación; arte y la preservación y valorización de la herencia y actividades culturales; salud y asistencia para grupos desprovistos socialmente.

Específicamente, sus actividades de financiamiento incluyen:

- *Investigación* – Apoya la investigación científica básica y la difusión del conocimiento científico, así como la experimentación con nuevas tecnologías, particularmente en el área de biomedicina con estudios que fomentan nuevos diagnósticos y aplicaciones terapéuticas. También apoya investigación en economía; ciencias sociales; relaciones internacionales y las actividades institucionales de centros de excelencia italianos e internacionales que trabajan en los campos previamente mencionados.
- *Educación* – promueve el impulso de la excelencia en la educación universitaria; el desarrollo de la autonomía en el sistema escolar; y la difusión de una cultura basada en el espíritu cívico y la responsabilidad.
- *Arte* – busca preservar y resguardar el patrimonio artístico y cultural encarando proyectos de restauraciones, en particular en Turín, Génova y el sur de Italia. También respalda exhibiciones de trabajos de arte europeos, publicaciones históricas y documentación de trabajos de restauración y similares de los tesoros artísticos de la región.
- *Cultura* – apoya eventos culturales en muchas áreas incluyendo música, teatro y cine, y proyectos específicos relacionados con archivos y bibliotecas.

- *Salud* – se concentra en subvenciones para equipos técnicos y científicos en los servicios de salud, y subvenciones de investigación. También apoya a asociaciones sin fines de lucro y la reestructuración y modernización de las organizaciones de servicios de salud.
- *Bienestar* – brinda asistencia en la lucha contra la pobreza, las privaciones y la marginalización. Se concentra en la adicción a las drogas, los discapacitados, enfermedades serias, los ancianos, las personas sin hogar y jóvenes en riesgo.

### *Procesos de toma de decisiones*

La Compagnia define sus objetivos a través de programas anuales y plurianuales, y actúa otorgando subvenciones a las organizaciones que proponen proyectos en línea con sus programas y de otras formas, incluyendo el trabajo de sus unidades operativas, las que trabajan directamente en varios sectores de actividades de la fundación.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

La Compagnia tiene sus raíces en Turín, y trabaja principalmente en las regiones de Piamonte y Liguria.

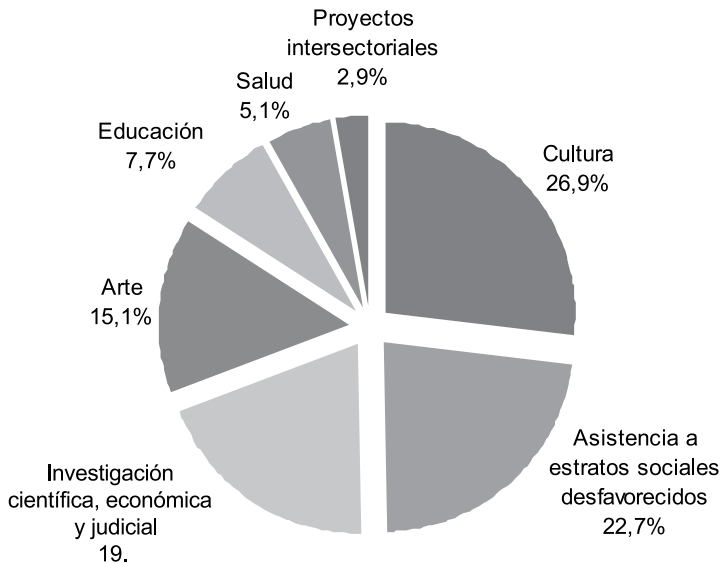
Los recursos de la Compagnia en 2005 totalizaron EUR 134.8 millones y fueron asignados a 820 iniciativas (ver Tabla 7.1).

**Tabla 7.1. Subvenciones por programas, 2005**

<b>Sector</b>	<b>Subven- ciones</b>	<b>%</b>	<b>Monto (millones de EUR)</b>	<b>%</b>
Investigación científica, económica y jurídica	161	19.6	30.0	22.3
Educación	63	7.7	16.0	11.9
Arte	124	15.1	26.0	19.3
Cultura	220	26.9	15.0	11.1
Salud	42	5.1	15.0	11.1
Asistencia a categorías necesitadas socialmente	186	22.7	28.0	20.8
Proyectos intersectoriales	24	2.9	4.7	3.5
<b>Total</b>	<b>820</b>	<b>100.0</b>	<b>134.7</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Compagnia di San Paolo, Reporte Anual, 2005



**Gráfico 7.1. Subsidios por programas, 2005**

Fuente: Compagnia di San Paolo, Reporte Anual, 2005

La vivienda ha sido recientemente incluida entre las prioridades en el sector de políticas sociales. El Programa de Viviendas, lanzado por la Compagnia en noviembre de 2006, busca mejorar las oportunidades de vivienda en ciertos segmentos de la población, alentar experiencias innovadoras en el tema que ya se están desarrollando y experimentar con modelos que aun no están presentes a nivel local. Se estableció un comité técnico para la administración del programa, compuesto por expertos de varias áreas. El financiamiento inicial del programa llega a casi EUR 4 millones, el cual podría incrementarse durante 2007 y los años sucesivos.

#### **Caso de estudio 49. EE.UU.: CALPERS**

##### **A California Urban Investment Partners (CUIP): Pension Fund Urban Regeneration**

##### *Descripción general de la herramienta financiera*

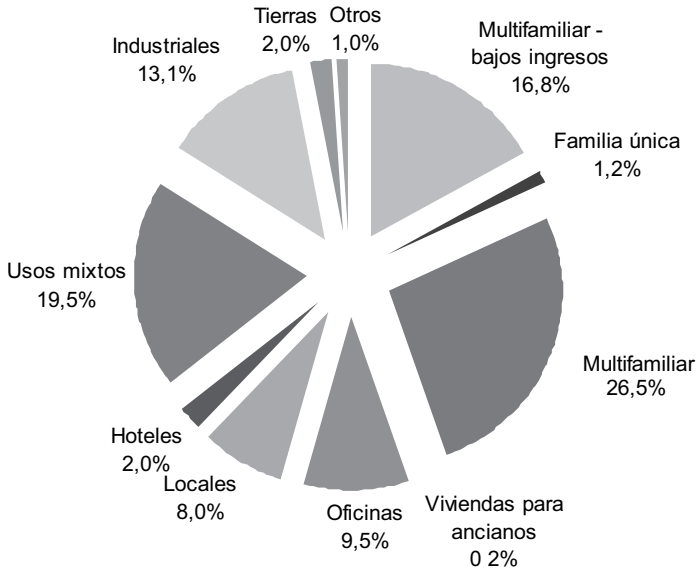
El California Public Employees Retirement System (CalPERS) es el fondo de pensión público más grande de los EE.UU y el tercero en el mundo. Establecido 75 años atrás, el sistema administra hoy USD 210 000 millones en activos y brinda pensiones para más de 1.4 millones de empleados públicos californianos, jubilados y sus familias. Los beneficiarios reciben una pensión garantizada basada en una fórmula de edad, salario y años de trabajo.

En 1992, la Junta de CalPERS tomó la decisión de invertir en el Estado de California como parte de su política de inversiones globales. Dos por ciento del portafolio de CalPERS fue invertido en California como parte de su Política de Inversiones Económicamente Dirigidas (PIED). Esta política define PIED como una inversión que tiene un efecto colateral de asistir en el mejoramiento de las economías nacionales y (más importante aún en el contexto del desarrollo económico local) regionales, y al bienestar económico del Estado. La estimulación económica incluye la creación de empleos, el desarrollo y los ahorros, creación de empresas, incrementos o mejoras en el *stock* de viviendas a precios accesibles y las mejoras en infraestructura. Este 2% atraviesa todas las clases de activos incluyendo acciones públicas de empresas con sede en California, capitales privados, productos de ingreso fijo y bienes raíces.

En 1995, CalPERS decidió apuntar específicamente a mercados de capitales poco explotados para sus inversiones en bienes raíces. Con su socio general Johnson/MacFarlane Partners, CalPERS formó la California Urban Investment Partners (CUIP). El objetivo explícito de esta inversión de USD 51 millones fue invertir en propiedades comerciales de áreas poco explotadas de California. Continuando el éxito de la iniciativa CUIP, CalPERS extendió su sector de inversiones urbanas en 1997 y desarrolló un nuevo programa de bienes raíces, el California Urban Real Estate (CURE) como parte de su política PIED. CURE comprometió inicialmente USD 375 millones hacia la revitalización urbana con el objetivo de “crear valor a través de la rehabilitación, reposicionamiento y desarrollo de proyectos de bienes raíces situados principalmente en los vecindarios urbanos de las áreas más importantes de California.”

### *Cómo se utiliza la herramienta financiera*

Actualmente hay trece socios inversores en el programa CURE, quienes invierten en varios tipos de bienes raíces, desde propiedades de bajos ingresos a ingresos medios, viviendas multifamiliares para familias de bajos ingresos, propiedades comerciales, residenciales o ambas, rellenos sanitarios urbanos, reconstrucción de comunidades y la rehabilitación de las propiedades principales. La inversión más grande es en viviendas multifamiliares para familias de bajos ingresos (Gráfico 7.2). Además, 77% de la inversión de CURE está dirigida a bienes raíces californianos y se distribuye entre las áreas urbanas del estado.

**Gráfico 7.2. Diversificación del portafolio CURE**

Fuente: Pension Consulting Alliance (PCA), 2005.

CalPERS también usa el considerable poder financiero que ejerce para llevar a cabo inversiones sociales en California. Busca incrementar la responsabilidad social, la justicia y la diversidad en la economía de California. Por ejemplo, los objetivos de bienes raíces urbanos de CalPERS incluyen una política de contratistas responsables, desde 2003 CalPERS ha requerido a los contratistas de mantenimiento y construcción pagar salarios decentes y brindar beneficios a sus trabajadores. El sistema también invierte y publicita sus sociedades con compañías que son propiedad de mujeres o de minorías, por ejemplo Johnson/Macfarlane Urban Partners. CalPERS ha prohibido inversiones en nueve compañías que hacen negocios con Sudán hasta que el gobierno de ese país ponga fin al genocidio actual.

#### *Procesos de toma de decisiones*

La junta de administración de CalPERS tiene autoridad para decidir las inversiones y completa responsabilidad fiduciaria por la administración de los activos del sistema. Esta junta es guiada por el CalPERS Investment Committee, la directiva y más de 150 personas en la Oficina de Inversiones. Existen trece miembros de la junta de administración, de los cuales seis son electos. De éstos, dos son elegidos por todos los miembros de CalPERS, y los otros son elegidos por:

- Todos los miembros activos del Estado.
- Todos los miembros activos de las escuelas de CalPERS.

- Los miembros jubilados de CalPERS.
- Miembros activos de la agencia pública CalPERS.

Tres miembros de la junta son designados. De éstos, dos (un funcionario electo de un gobierno local y un funcionario de una agencia de seguros de vida) son seleccionados por el Gobernador, y uno es un representante público elegido en forma conjunta por el Presidente de la Asamblea Legislativa y el Comité de Reglas del Senado. Los cuatro miembros restantes de la junta tienen sus cargos ex officio (en virtud o como consecuencia de un cargo que poseen). Los miembros trabajan en varios comités que revisan temas y recomiendan acciones a la junta completa. La junta se reúne mensualmente en Sacramento y anualmente en Southern California.

CalPERS es considerado uno de los planes de pensión más transparentes de los EE.UU. en términos del volumen y detalle de la información que hace pública respecto de sus actividades e inversiones.

### *Factores críticos para el éxito*

La mayoría de las inversiones en bienes raíces específicos de los fondos de pensión se llevan a cabo mediante sociedades limitadas, con constructores externos que actúan como socios generales. Se espera que los constructores externos inviertan gran parte de su propio capital en el trato, y con frecuencia se espera que tengan muchos activos en desarrollo.

Algunos comentaristas han argumentado que la sensibilidad de la junta de CalPERS a los cambios demográficos en California ha sido clave para el éxito de sus inversiones al dotarlas con “ventajas de ser el primero en jugar”, particularmente en los mercados de bienes raíces urbanos.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

#### Revitalización de propiedades en California

Hasta el 31 de marzo de 2005, el programa CURE tenía activos por USD 3 400 millones y había invertido USD 1 200 millones de éstos. El impacto positivo en el mercado de bienes raíces de California fue significativo. Hasta 2002, se habían construido 32 000 nuevas viviendas y 16% del total de viviendas en las que CUIP había invertido eran viviendas económicas (Hebb, 2005). Buenos ejemplos de efectos locales positivos incluyen la sociedad de CalPERS con CIM en el centro de Los Ángeles, que introdujo un supermercado en el área por primera vez en ochenta años. De forma similar, CUIP está actualmente comprometido en la remodelación de un proyecto para usos mixtos alrededor de una de las estaciones internas de la ciudad de Oklahoma. En este proyecto CUIP trabaja en sociedad con el grupo sin fines de lucro Oakland Economic Development Corporation, para asegurar que las necesidades de la comunidad sean satisfechas.

## Beneficios económicos para los miembros de CalPERS

Desde la creación de CURE, el plan ha generado excelentes tasas internas de retorno (TIR) de 22.2%, comparado con el retorno promedio de la industria, del 8.1% (NCREIF, 2005). Este éxito ha sido adjudicado a la sensibilidad de la junta de administración de CalPERS respecto a los cambios demográficos, y al subsiguiente incremento de la demanda en bienes raíces.

## Nuevos empleos para residentes de California

Las comunidades urbanas de California poseen la fuerza laboral de mayor crecimiento en el estado. Se estima que a partir de las inversiones urbanas de CalPERS se han creado 5 810 empleos en las construcciones y 3 505 empleos permanentes (Hebb, 2005).

Ken Rosen, profesor de bienes raíces y economía urbana en la Berkeley's Haas School of Business de la Universidad de California, ha resumido los beneficios del plan CalPERS en su revisión del reporte CURE de 2005:

*“Este reporte confirma que inversiones prudentes en bienes raíces en ubicaciones urbanas clave ayudan a revitalizar estas comunidades a la vez que producen excelentes retornos (ajustados por riesgo) para los inversores.”*

## **B** *California Public Employees Retirement System (CalPERS), California Initiative*

### *Descripción general de la herramienta financiera*

El California Public Employees Retirement System (CalPERS) administra casi USD 200 000 millones en activos y brinda beneficios de retiro a más de 1.4 millones de empleados públicos, jubilados y a sus familias en California. En mayo de 2001, el comité de inversiones de CalPERS estableció el California Initiative Programme.

A través del California Initiative, el comité de inversiones de CalPERS Investment Committee aprobó USD 475 millones en compromisos que fueron asignados a nueve fondos de capitales privados destinados a inversiones en “mercados no explotados tradicionalmente ubicados principalmente, pero no exclusivamente, en California”. Para el 30 de junio de 2006 se había comprometido en su totalidad la asignación original del programa y 130 compañías, en su mayoría locales, habían recibido financiamiento. En octubre de 2006 CalPERS anunció un vehículo de inversión por USD 500 millones para la segunda fase del California Initiative Programme.

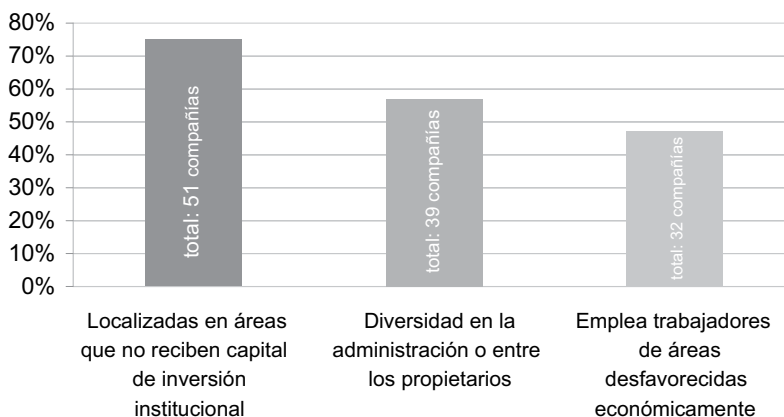
El objetivo del California Initiative es descubrir e invertir en oportunidades que hayan sido pasadas por alto o no evaluadas por otras fuentes de capitales de inversión. Estas oportunidades deben ofrecer retornos atractivos (una vez ajustados por riesgo)

comparados con otros activos de su clase. De esta forma, CalPERS provee grandes montos de financiamiento para el desarrollo económico en el estado.

### *Cómo se utiliza la herramienta financiera*

Nueve socios de capital privado y un fondo de fondos invierten en mercados no explotados, principalmente en California, para descubrir y sacar ventajas de oportunidades que han sido pasadas por alto. Debido a que esos mercados son menos eficientes que otros, el potencial para un mejor desempeño en el largo plazo es más alto. Tres puntos de referencia de mercados no explotados identificados incluyen compañías que tienen acceso limitado al capital, compañías que emplean a trabajadores que viven en áreas marginales y compañías que poseen una dirección femenina y/o con minorías (ver Gráfico 7.3). De las 68 compañías de la California Initiative, 65 satisfacen al menos uno de los puntos de referencia, 39 al menos dos y 18 los tres.

**Gráfico 7.3. Criterios satisfechos, como porcentaje de todas las compañías de la California Initiative**



Fuente: [www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/press/news/invest-corp/cal-init-assess.pdf](http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/press/news/invest-corp/cal-init-assess.pdf), 2007.

### *Procesos de toma de decisiones*

CalPERS elige directores de inversión que deciden las inversiones. Más de 67 firmas (fondos) respondieron a la búsqueda de CalPERS para el California Initiative Programme. Las firmas fueron evaluadas de acuerdo a sus antecedentes, experiencia de inversión y operaciones en mercados no explotados, presencia en California y alineación con los intereses de CalPERS. La selección de las 11 firmas es contingente a la negociación satisfactoria de los términos y condiciones.

Como se menciona más arriba, la selección de inversiones se basa en los siguientes “Criterios de Mercado no Explotado”:

- ¿La compañía se encuentra ubicada en una región con acceso limitado al capital de inversión?
- ¿Existe diversidad entre los directores y los dueños de la compañía (ya sean mujeres o minorías)?
- ¿La compañía emplea trabajadores de áreas de ingresos medios y bajos (IMB)?

### *Factores clave para el éxito*

El rol de los fondos de pensión no debería ser crear los mercados en los que invierten. Simplemente proveen liquidez al mercado y luego se retiran, después de la primera etapa de asunción de riesgos. Invertir en capitales privados seleccionados debería ser un esfuerzo rentable, siguiendo las “mejores prácticas” establecidas por el California Initiative y la experiencia de otros fondos de pensiones

El resultado más importante de las “mejores prácticas” es el medir el éxito en términos de una tasa de retorno ajustada por riesgo, antes que nada, y sólo luego medirlo por otros criterios. Esto le permite a los administradores del fondo estar seguros de cumplir sus responsabilidades fiduciarias. También es la mejor forma de beneficiar a la comunidad, ya que la teoría sugiere que, cubriendo vacíos de capital, el inversor debería al mismo tiempo recibir retornos superiores al promedio, y apoyar el desarrollo económico. Si el inversor no recibe un retorno apropiado, es probable que no esté cubriendo ningún vacío de capital (es decir, un vacío que un mercado eficiente hubiera financiado), sino que esté invirtiendo en proyectos que un mercado eficiente no hubiese financiado.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Al traer capital propio a áreas de California que han sido pasadas por alto por las fuentes institucionales, el California Initiative apoya en forma directa al desarrollo empresarial y la creación de empleo en estos mercados. Más aun, el despliegue de capital de inversión en estos mercados tiene un impacto de amplio alcance. De acuerdo a análisis económicos recientes, la importancia a largo plazo de la actividad empresarial se extiende más allá de la creación de empleos. Las investigaciones sugieren que la actividad empresarial puede producir un “derrame de conocimientos” que aliente a otros empresarios e impulse actividades económicas adicionales. La actividad empresarial impacta de forma positiva en el desarrollo económico y la disponibilidad de capital de inversión impacta de forma positiva en la actividad empresarial a largo plazo.

El California Initiative también está ayudando a impulsar la vitalidad económica a lo largo de California, al respaldar la actividad económica en varios lugares. En conjunto, las compañías de California Initiative emplean a trabajadores en 170 centros

de operación de manufacturas, distribución, minoristas, hospitales, *call centers* y otros servicios en California.

California Initiative está cumpliendo con su objetivo de brindar empleos a los residentes de áreas marginales de California. Aproximadamente 40% de los residentes de California que trabajan en las compañías de California Initiative viven en áreas marginales. Estos aproximadamente 2 000 californianos están empleados y contribuyen al rejuvenecimiento de sus comunidades, en parte como resultado de las inversiones de California Initiative. Mejorar la situación económica de los trabajadores de bajos ingresos puede tener un impacto positivo en las comunidades locales. El gasto en consumo es responsable de entre 60% y 70% del gasto en la economía. Los consumidores, particularmente los de bajos ingresos, tienden a hacer la mayoría del gasto cerca de sus hogares. La importancia del gasto de los consumidores, combinada con esta tendencia al gasto cerca del hogar, hace que la mejora en el poder de compra resultante de la creación de empleos sea crítica para revitalizar las áreas marginales de California.

A través de su portafolio de compañías, California Initiative ayuda a proveer seguro de salud, programas de acumulación de activos como planes 401(k) y ausencias por enfermedad y vacaciones pagadas para más de 30 000 personas. La mayoría de las compañías de California Initiative tienen estos beneficios disponibles para las tres cuartas partes de sus empleados.

### ***Caso de estudio 50. USA: New York State Common Retirement Fund***

#### *Descripción general de la herramienta financiera*

El New York State Common Retirement Fund es el segundo fondo de pensiones público de EE.UU. Administra más de USD 140 000 millones en activos y provee pensiones, seguros por muerte e incapacidad a más de 965 000 empleados públicos, jubilados y a sus familias en el estado de Nueva York. Estos empleados públicos contribuyen al Police and Fire Retirement System (PFRS) que posee casi 36 000 miembros, o al Employees Retirement System (ERS) que posee más de 614 000 miembros, los que se fusionan en el Common Retirement Fund.

#### *Cómo se usa la herramienta financiera*

El Common Fund utiliza sus activos para invertir en varios programas diferentes, que se pueden agrupar básicamente en dos áreas de desarrollo económico del estado de Nueva York. Invierte en programas que se focalizan en las necesidades de individuos y pensionados, por ejemplo, programas de viviendas accesibles, y en programas que ayudan a instalarse y crecer a empresas en Nueva York. Hasta el presente, el fondo ha comprometido USD 400 millones en el financiamiento de la construcción de viviendas a precios accesibles y USD 364 millones en inversiones en empresas de Nueva York.



## Inversiones en empresas de Nueva York

El programa Instate Investment fue creado en 1999 por el antiguo Revisor de Cuentas, Carl McCall, en respuesta a la legislación propuesta por el Líder de la Mayoría en el Senado, Joseph Bruno, y el Presidente de la Asamblea Legislativa, Sheldon Silver. Este programa busca generar retornos para la inversión consistentes con el riesgo de la inversión en capitales privados, a la vez que expande la disponibilidad de capitales para las empresas de Nueva York. El fondo no invierte en compañías en forma directa, sino a través de capitales de riesgo y fondos de capitales privados dirigidos por administradores con experiencia. Hasta ahora, el programa ha comprometido USD 364 millones para 11 administradores situados a lo largo del estado de Nueva York. El capital provisto por el fondo con frecuencia se transforma en el capital inicial para que se establezcan empresas y el Common Fund es muchas veces el inversionistas más grande.

El fondo también provee préstamos a tasas de mercado a pequeñas empresas a través de New York Business Development Corporation (NYBDC). Los préstamos son garantizados, lo que elimina cualquier riesgo asociado.

## Inversión en las necesidades de pensionados e individuos

El Common Retirement Fund ha desarrollado programas para apoyar la rehabilitación y construcción de viviendas económicas en Nueva York. Bajo el 'Affordable Housing Permanent Loan Programme', el fondo compra préstamos hipotecarios a tasas de mercado según lo acordado con varias instituciones financieras que proveen financiamiento para la construcción de viviendas económicas. El programa de viviendas económicas se lleva a cabo junto a una organización sin fines de lucro llamada Community Preservation Corporation. El programa se lleva a cabo a lo largo del estado, tanto en áreas rurales como urbanas.

El Common Retirement Fund también invierte en el programa NYS Mortgage Pass-Through. En este esquema el fondo compra certificados "pass through" del Citibank. Estos certificados son valores respaldados por hipotecas residenciales que son vendidas, o traspasadas, a inversores por los prestamistas originales de las hipotecas, con el objetivo de generar más fondos para préstamos hipotecarios.

## *Procesos de toma de decisiones*

El Revisor de Cuentas del Estado de Nueva York, Alan Hevesi, es el único miembro de la junta de administración del fondo, ya que no existe un comité como tal, por lo que es el único responsable antes los jubilados. Para seleccionar a las firmas que se beneficiarán del programa Instate Investment, el Common Fund trabaja en una primera etapa con su consultor general, Strategic Investment Solution Inc., para elegir administradores de capital externos. El consultor, con ayuda del fondo, realiza una búsqueda extensiva y recomienda una lista de finalistas. De esta lista final, el Common Retirement Fund selecciona a once administradores de capital externos situados a lo largo del Estado de Nueva York. La

selección de estos administradores se realiza con base en el desempeño, estilo de inversión, solidez organizacional y a su ajuste a la estructura general del portafolio de capitales.

Luego, los administradores del capital seleccionados eligen y someten a investigación a empresas individuales y tienen de 5 a 6 años para invertir todos los fondos comprometidos. El único criterio para seleccionar inversiones es que deben poseer rendimientos y riesgos al menos tan buenos como los de inversiones similares. Sin embargo, el fondo prefiere capitales de riesgo de empresas en sus etapas iniciales y actualmente existe un tope de USD 250 millones, aunque este tope ya ha sido sobrepasado.

### *Factores críticos para el éxito*

El rol de los fondos de pensión no debería ser crear los mercados en los que invierten. Simplemente proveen liquidez al mercado y luego se retiran, después de la primera etapa de enfrentar el riesgo. Invertir en capitales privados seleccionados debería ser un esfuerzo rentable, siguiendo las “mejores prácticas” establecidas por el California Initiative y la experiencia de otros fondos de pensiones.

El Revisor de Cuentas Hevesi ha propuesto cambios en el estatuto para ayudar al programa Instate Investment a operar de forma más efectiva, lo que incluye la expansión del universo de empresas que pueden ser consideradas para invertir. El estatuto actual enfatiza inversiones en capitales de riesgo para empresas que están en sus etapas iniciales, y el Common Retirement Fund y las empresas de Nueva York podrían desempeñarse mejor si el programa pudiera considerar a las empresas cuando se inician y a medida que crecen.

### *Valor agregado de la herramienta financiera*

Más vitalidad económica y más empleos en el Estado de Nueva York

Hasta la fecha, los USD 298 millones asignados a los administradores del capital han resultado en inversiones por USD 43.7 millones en empresas con un total de USD 200 millones en financiamiento a estas empresas. La voluntad de los fondos de pensión para invertir ha llevado a la creación de algunos fondos de inversión completamente nuevos y al crecimiento de otros. Desde enero de 2003, el Revisor Hevesi ha duplicado el número de compañías que reciben fondos, con casi dos tercios del dinero destinado a compañías en el interior del Estado y en Long Island. Desde entonces, el fondo ha invertido USD 32.3 millones en empresas individuales.

Algunas de las empresas que han recibido dinero incluyen:

- *VersaMed* – Una inversión de USD 3 millones indujo a este fabricante de ventiladores portátiles a trasladarse de New Jersey a Rockland County, Estado de Nueva York
- *Pacific Pools* – La inversión del Common Retirement Fund ayudó a la

dirección de la firma a financiar la adquisición de una casa matriz internacional, reteniendo puestos de trabajo en la Capital del Estado de Nueva York y proveyendo a la compañía con recursos para continuar su crecimiento.

- *Reichert* – el antiguo dueño alemán de este fabricante de equipos oftalmológicos de Buffalo se deshizo de la empresa porque ya no era parte central de su plan de negocios de largo plazo. Las inversiones del fondo ayudaron a financiar la compra de la compañía por parte de la dirección; la alternativa habría sido la venta a un competidor de fuera del Estado que muy probablemente hubiera cerrado las instalaciones de Nueva York y hubiese trasladado los empleos fuera del Estado.
- *Knovel* – este proveedor de servicios en línea para científicos e ingenieros está ubicado en Binghamton, Nueva York. Recibió una inversión de USD 2.1 millones del Common Retirement Fund, a través de un fondo administrado por Credit Suisse First Boston (CSFB), con una opción de invertir USD 450 000 adicionales dentro del año. La inversión ayudó a Knovel, una pequeña empresa, a crear nuevos empleos en el interior del Estado de Nueva York.

#### Mejoras en la calidad de vida de los residentes

Desde la creación del Affordable Housing Programme, el fondo ha comprado más de USD 173 millones en hipotecas, proveyendo financiamiento estable a largo plazo para más de 5 880 unidades de viviendas a precios accesibles en el estado de Nueva York. Esto ha permitido que las familias de ingresos medios y bajos de todo el Estado puedan poseer o alquilar viviendas económicas. El Controlador Havesi incrementó las obligaciones del sistema en USD 100 millones en 2004, para llevar las obligaciones financieras totales del programa a USD 400 millones. Existen planes para financiar más de 3 000 unidades de viviendas a precios accesibles.

Algunos ejemplos de construcciones de viviendas económicas facilitadas por el fondo incluyen:

- La construcción de 50 unidades para ancianos que requieren cuidados diarios en Malta, N.Y.
- La transformación de un conjunto de edificios deteriorados y abandonados en 38 *lofts* de estilo contemporáneo en Buffalo.
- Un hogar para discapacitados en Rockland County modernizó sus instalaciones adaptando los departamentos a las necesidades específicas de los residentes.
- Un constructor en Queensbury, N.Y. edificó 48 departamentos económicos en Highland Springs.

El New York State Mortgage Pass-Through Programme también ha brindado la posibilidad a 62 300 residentes de comprar su propia vivienda.

### Notas

- <sup>13</sup> La Community Reinvestment Act pretende alentar a las instituciones depositarias a satisfacer las necesidades de crédito de las comunidades en las que operan, incluyendo a los residentes de ingresos medios y bajos, en línea con operaciones bancarias responsables y seguras. Fue aprobada por el Congreso en 1977 (12 U.S.C. 2901). [www.ffiec.gov/cra/history.htm](http://www.ffiec.gov/cra/history.htm).

### **III. ¿Qué principios deben regir la financiación del desarrollo local en el futuro?**

Esta revisión de 50 casos innovadores en el financiamiento del desarrollo económico local nos permite comprender con mayor claridad cuáles son los principios clave alrededor de los que podría surgir un enfoque de largo plazo para inversiones en el desarrollo económico local. A través del trabajo del programa OCED LEED sobre desarrollo local hemos identificado diez principios que pueden ayudar a dar forma a los futuros objetivos de inversión para el desarrollo económico local.

#### ***i) Finanzas inteligentes para ciudades y regiones inteligentes: que promuevan las relaciones fiscales con niveles más altos de gobierno***

La transición a una economía de servicios guiada por los conocimientos, ha alentado la regeneración urbana y reposicionado a las ciudades y a las economías locales como cuestiones centrales para el desempeño económico de regiones y naciones. También ha puesto un mayor énfasis en la reinversión en las economías locales con el fin de atraer y retener a la población, empresas e inversiones privadas. Para que esto sea sostenible, los gobiernos nacionales y regionales pueden reevaluar qué tan bien sus sistemas fiscales promueven la inversión urbana, y cómo pueden ser ajustados para invertir en las localidades para generar aún mejores desempeños económicos y fiscales en más lugares. Los gobiernos de toda clase deberían preguntarse si podrían estar obteniendo mayores rendimientos invirtiendo más en las economías locales, y otorgando a las localidades una mayor responsabilidad y flexibilidad para generar ingresos y capitales y tomando la responsabilidad por las inversiones y los descuidos.

#### ***ii) Promover un liderazgo activo del sector privado en las finanzas y la inversión para el desarrollo local***

Las finanzas para el desarrollo local son, de muchas maneras, un nuevo nicho de mercado para las instituciones financieras comerciales. Representan nuevos activos y oportunidades a una tasa dinámica. Los financistas comerciales necesitan tener relaciones cercanas con los líderes de los gobiernos locales y los profesionales urbanos para comprender en dónde se encuentran las nuevas oportunidades, y para influir en cómo son modeladas y presentadas. El sector financiero también requiere de un liderazgo capaz a través de las firmas para incrementar la tasa de innovación en el financiamiento de las economías locales, y para compartir riesgos y costos cuando sea conveniente, especialmente en mercados nuevos o que presenten desafíos.

**iii) Finanzas metropolitanas para instalaciones metropolitanas**

Las economías locales que funcionan bien proveen varios servicios y activos a sus subregiones y áreas metropolitanas. Proveen instituciones, identidad e infraestructura para sus áreas circundantes. El costo de éstos debería ser compartido entre aquellos que se benefician, tanto directa como indirectamente. Por muchos años, regímenes de bajos impuestos y costos en las áreas y municipios que circundan a las ciudades principales han alentado a la gente a buscar viviendas y lugares de trabajo fuera de la jurisdicción de la ciudad, con consecuencias negativas en lo económico, social y ambiental. La región metropolitana y los trabajadores que viajan todos los días hacia la ciudad a trabajar se benefician con los servicios que la ciudad brinda (instituciones culturales y deportivas, salud y otros servicios) y de la aglomeración de actividades comerciales que existen. Este *free-loading* suburbano no favorece a una inversión sostenible en las áreas urbanas. Nuevas formas de desarrollo integrado y administración del crecimiento en áreas metropolitanas deberían ser financiadas a través de herramientas financieras compartidas.

Están apareciendo nuevas iniciativas para fomentar que las distintas áreas metropolitanas compartan recursos y mantengan a los activos en forma conjunta. Esto debe ser alentado, y una nueva era de innovaciones debe ser promocionada.

**iv) Apropiarse y compartir los beneficios del crecimiento localmente**

Existe un ímpetu renovado en el desarrollo local y en la regeneración de áreas urbanas. La inmigración, los estilos de vida cambiantes y los distintos requisitos para el uso de la tierra en la nueva economía han permitido que las ciudades se transformen en sitios de interés. Los rendimientos para el sector privado son ahora buenos en los mercados de propiedades urbanas. Sin embargo, los sistemas existentes de impuestos, tasas y cargos no siempre alientan el impulso de la inversión urbana ni crean la infraestructura que permitiría una mayor inversión privada, ya sea porque destinan demasiados impuestos a otros propósitos y no reinvierten directamente en los centros de crecimiento urbano, o porque generan pocos incentivos fiscales para que los gobiernos locales fomenten el tipo de crecimiento apropiado. Captar y utilizar el valor del crecimiento para ayudar a fomentar el desarrollo es un mecanismo clave para comprometer a los inversores privados.

Se deberían fomentar nuevos instrumentos que permitan el “reciclado” local de alguna parte de los valores más altos de las propiedades, para impulsar a largo plazo la reinversión en el área urbana y para crear condiciones para una mayor inversión privada. Ejemplos como la financiación de los aumentos impositivos y las tarifas para el desarrollo son exitosas en algunos lugares. La propiedad de la tierra por parte del sector público es un medio clave para captar el valor del desarrollo.

**v) Flexibilidad en la financiación pública para permitir la co-inversión privada en el desarrollo local**

El objetivo a largo plazo de la inversión pública en el desarrollo local es atraer

inversiones privadas de forma de crear nuevos mercados. Pero las finanzas públicas son con frecuencia demasiado rígidas y pesadas, para ser ajustadas de forma adecuada para atraer a la inversión privada. El sector público puede desplazar al sector privado. La flexibilidad y la certidumbre son la clave para hacer del financiamiento público un incentivo para la inversión privada. Esto significa un cambio para concentrarse en resultados y compartir retornos, más que en controles estrechos sobre cómo se emplean los fondos públicos.

#### ***vi) Un nuevo enfoque hacia los activos públicos***

Muchas ciudades y economías locales mantienen activos públicos sustanciales en la forma de bienes raíces, instalaciones u otras comodidades. Las áreas urbanas eran, en particular, el centro de gravitación en las eras industrial y pre industriales, y sus activos se han acumulado a lo largo del tiempo. Pero en muchas localidades estos activos son hoy propiedad de varios organismos públicos y cuasi públicos que no necesariamente comparten el objetivo primario del éxito de la ciudad en un ambiente globalizado. Las áreas urbanas pueden encontrar que los propietarios de los grandes activos en manos del sector público, con frecuencia desde niveles más altos de gobierno o de empresas públicas, constituyen las mayores barreras a la modernización. Se necesita un nuevo enfoque de administración de los activos públicos. Los gobiernos de las ciudades, con ayuda de niveles más altos de gobierno y el sector privado deberían tomar el liderazgo en fomentar la auditoría y la administración de los activos por todas las partes del sector público como una precondition lógica para atraer mayor inversión del sector privado.

Demasiados países aún poseen sistemas de “recibos de capital”, lo que significa que cuando las economías locales realizan sus activos a través de la venta, no retienen para sí todo el valor. Esto desincentiva en gran forma las medidas para incrementar el valor de tales activos y los deja en una situación de baja inversión / bajos retornos. En la tarea de regeneración urbana, es muy importante que los valores incrementados de los activos se utilicen para fomentar inversiones y regeneraciones adicionales.

#### ***vii) Promover la innovación financiera en los sectores público y privado***

La innovación financiera debería ser promovida en los sectores público y privados y se debería alentar y evaluar la continua experimentación. Esto requiere “experimentos controlados” donde las reglas y fórmulas se relajan para que se puedan encontrar soluciones creativas. Esto no puede ser dejado sólo a localidades individuales y a inversores tenaces. El mercado crecerá mas y mejor si hay esfuerzos compartidos para promover la innovación financiera.

Un observatorio internacional sobre financiamiento de las economías locales sería bienvenido, para reducir los costos y riesgos de la innovación.

#### ***viii) Generar mercados de largo plazo por el sector privado***

La evidencia muestra que las economías locales y las áreas urbanas tienen muchos

mercados y oportunidades sin explotar que ofrecerán buenos rendimientos si se las encara con paciencia por parte de inversores privados. El gobierno puede proveer incentivos y apoyo. En donde se requiere que todos los bancos se dirijan a los mercados urbanos a largo plazo, por ejemplo en EE.UU a través de CRA, o en Italia a través de los bancos fundaciones, esto resulta en nuevos nichos de mercado sustentables desde el punto de vista comercial en los que los bancos pueden operar. Generar mercados urbanos es un proceso de largo plazo pero tiene buenos retornos. Son muy importantes las iniciativas para generar mercados a través de los incentivos correctos.

***ix) Atención en la calidad de las propuestas financieras locales, no en la oferta de finanzas***

Usando instrumentos e incentivos especiales para generar la oferta de capital de inversión, es sólo una cara de la moneda, se debe realizar un trabajo exhaustivo para estimular y sostener una demanda de calidad y continua para que los costos medios de cada proyecto puedan ser reducidos, se incremente la escala de oportunidades y se genere el alcance para inversiones adicionales. Los líderes del desarrollo local y las instituciones financieras deberían trabajar juntos para promover el flujo de buenas propuestas que se desarrollan y para promover la “disposición a la inversión” a través de profesionales del desarrollo urbano.

***x) Generar intermediarios especialistas capaces tanto a niveles local como superiores***

Alcanzar esta clase de desempeño es sólo posible mediante intermediarios de alta calidad (los administradores del fondo y otros, que se dedican a hacerlo funcionar). Estos conocimientos son escasos. Es clave prestar atención a la generación de la capacidad de estos intermediarios para que los instrumentos sean efectivos. Los fondos de capitales de riesgo no funcionan sin fondos ni gerentes de inversión. Las emisiones de bonos de las ciudades no tienen éxito sin el asesoramiento especializado de bancos e intermediarios de inversión. Los créditos impositivos a la inversión comunitaria sin instituciones financieras para el desarrollo comunitario no funcionan, como así tampoco los Regional Venture Capital Funds sin administradores de fondos dedicados a su tarea.

Estos diez principios para las finanzas del desarrollo local combinados, ofrecen una forma de promover inversión a largo plazo en las ciudades, que producirá un mayor valor para inversores privados, ciudades y regiones como así también para los gobiernos nacionales. La Tabla III.1 demuestra como los 50 casos de estudio considerados en este reporte llevaron al desarrollo de los principios y en que medida los aplicaron.



Table III.1. 10 principios con 50 innovaciones diferentes

Caso de estudio	Finanzas inteligentes	Liderazgo privado activo	Finanzas metropolitanas	Captura del valor	Flexibilidad en la financiación pública	Administración de activos privados	Innovación financiera	Generación de mercados locales	Propuestas de calidad	Intermediarios capaces
1 Impuesto a las habitaciones de hotel	*	*	*	***	*		**			*
2 Grupo EDI; Edimburgo	*	**		***	**	**	**	**	**	***
3 Boston Redevelopment Authority	*	**	*	***	**	***	**	**	*	**
4 Préstamo del BIE para infraestructura municipal	**	*	*	*	**	*	*	*	**	*
5 BOC- Bonos municipales	**	*	*	*	**	**	**	*	*	**
6 Baltimore- Incentivos impositivos	**	*	*	**	**	***	**	**	**	*
7 Copenhague: Impuestos al valor de la propiedad	*		*	***	**	*	*			
8 Chicago: Financiación de incrementos impositivos	**	**	*	***	**	*	**	**	*	*
9 San Francisco Benefit Association District	*	**	*	***	**	*	**	*		*
10 Glasgow: Sociedades público/privadas	**	**	*	*	***	***	**	**		**
11 New York: Programa del BID	**	***	*	**	**		***	**	*	**
12 Vancouver: Impuesto a la gasolina	***	*	*	**	*		*	*		
13 Londres: Cargos por congestión	***		***	**			***			*
14 Caisse des Dépôts, France	*	**		*	**	***	**	***	**	**
15 Reserva Federal de EE.UU.	*	***	*	**	*		***	***	***	***

Caso de estudio	Finanzas inteligentes	Liderazgo privado activo	Finanzas metropolitanas	Captura del valor	Flexibilidad en la financiación pública	Administración de activos privados	Innovación financiera	Generación de mercados locales	Propuestas de calidad	Intermediarios capaces
16 Fondos PILOT en Canadá	***		**	**	*	**	*			
17 SOFIREM	*	**			**	**	**	**	**	**
18 Sudáfrica: zonas de desarrollo urbano	**	***		*	**		**	***		*
19 Green Municipal Fund, Canadá	**	**			**	**	*	*	**	*
20 Urban Free Zones, Francia	***	***			**		*	**		*
21 Real Estate Investment Trusts		***		**		*	*	**	**	*
22 English Cities Fund	*	***		**	*	**	*	***	**	*
23 Enterprise Foundation (EE.UU.)	*	**			*		*	***	***	***
24 Australia: Social Enterprise Finance		*			*	*	*	***	***	***
25 Nueva Zelanda: Venture Capital Funds		**		*	*		**	***	***	***
26 Australia: Innovation Investment Funds		**		*	*		*	***	***	
27 Greater Filadelfia: Reinvestment Fund	**	**		**	*		**	***	***	***
28 Finpiemonte and Filombarda, Italia	*	*	**	*	***	**	**	**	**	***
29 Stuttgart: Regional Investment Bank	**	*	***	*	**	**	*	*	**	***
30 East Midlands RU: Blueprint Fund	*	**		***	**	***	*	***	*	***
31 Tamil Nadu Urban development Fund	*	*			***	***		**	**	***
32 Banco Mundial	**	***	*	**	*	*	**	**	***	*
33 Banco Interamericano de Desarrollo	**	***	*	**	*	*	**	**	**	*
34 Banco de Desarrollo de Asia	**	***	*	**	*	*	**	**	**	*

Caso de estudio	Finanzas inteligentes	Liderazgo privado activo	Finanzas metropolitanas	Captura del valor	Flexibilidad en la financiación pública	Administración de activos privados	Innovación financiera	Generación de mercados locales	Propuestas de calidad	Intermediarios capaces
35 Banco de Desarrollo Islámico	**	***	*	**	*	*	**	**	**	*
36 Banco de Inversión Europeo	**	***	*	**	*	*	**	**	**	*
37 BERD	**	***		*	**	*	**	***	**	**
38 BDCdE	*	***	*	*	*	*	**	*	**	***
39 Joint Initiatives by the European Commission, the European Investment Bank and the EBRD	**	**		*	**	***	**	***	***	****
40 Fundación Ford		***		*			**	***	***	***
41 Local Initiatives Support Corporation (US)	*	***		***	*	***	**	***	***	***
42 Open Society Institute & The Soros Foundation's Network		***		*	*	*	*	***	**	**
43 Fundación Gatsby		***		*			*	***	**	***
44 Fundación Annie E. Casey		***	*	*	*	*	***	***	***	***
45 Fondo de Inversión de la ciudad de Nueva York	***		**			**	***	***	*	
46 Banco Barclays Fondos de Desarrollo urbano y regional		***		**	**	*	***	***	***	**
47 Fondazione Cariplo		***		**			**	***	*	***
48 Compagnia di San Paolo		***		**			**	***	*	*
49 CalPERS California Initiative		***		*	*	**	*	***	***	
50 New York State Retirement Fund		***		*	*	**	*	***	***	



## **IV. ¿Cuáles son los elementos clave de una estrategia de inversión para el desarrollo local?**

Observamos antes que la clave para progresar a largo plazo en el desarrollo local, es establecer una colaboración con el sector privado para que las reinversiones se vuelvan sostenibles. Continuando con nuestra revisión de iniciativas innovadoras en el financiamiento del desarrollo económico local, podemos identificar ahora lo que los profesionales del desarrollo local pueden hacer para atraer nuevas fuentes de financiamiento y modificar el enfoque de financiamiento del desarrollo local de uno basado en el “gasto” a uno basado en la “inversión”.

### **Desarrollo local: ¿inversión o gasto?**

#### ***Reconsiderando las estrategias locales***

Cuando los líderes locales establecen estrategias económicas locales pueden considerar en mayor profundidad algunos de los factores clave que se requieren para tener una mayor probabilidad de atraer financiamiento. Estos incluyen:

- Identificar los factores subyacentes que impulsan el mercado y las debilidades en la economía local, y considerar que se necesita para incentivar el interés sostenido por parte de inversores comerciales y financistas. Realizar intervenciones en donde el objetivo es la inversión del sector privado desde el inicio.

El desarrollo local requiere la inversión de un grupo de empresas y organizaciones que reconozcan que el desempeño de sus economías locales es un ingrediente importante para su propio éxito, en forma complementaria al entorno comercial nacional o regional en el que operan. Sin embargo, los líderes y profesionales del desarrollo local no siempre reconocen la necesidad de generar un entusiasmo empresarial para el desarrollo local y para fomentar mecanismos que unan a la tasa interna de retorno de iniciativas clave con su desempeño externo en términos de política. Resaltar la inversión del sector privado debe ser un objetivo central de un desarrollo local maduro, pero no siempre se lo hace explícito.

- Identificar las mejores formas organizacionales para compartir riesgos y costos entre los sectores público y privado cuando sea necesario, considerando especialmente que rol pueden tener los intermediarios financieros especialistas

en el mejoramiento de los conocimientos financieros de los profesionales del desarrollo local y generar un flujo consistente y de alta calidad de propuestas financieras.

El tema de las brechas de conocimiento fue considerado en la sección uno. La tarea clave es agrandar el grupo de personas con conocimientos financieros y comerciales que trabaje en el desarrollo local. Las agencias para el desarrollo local pueden tener un papel importante en esto. Pueden ser capaces de atraer personas con los conocimientos apropiados para trabajar en sus ambientes corporativos, y pueden ser capaces de utilizar libertades empresariales que no existen dentro de las estructuras municipales. El reciente crecimiento en el uso de agencias de desarrollo local se explica en parte por estas oportunidades como demuestran nuestros casos de estudio.

- Considerar como vencer brechas de información y concientización entre la demanda y la oferta de financiamiento, y trabajar para vencer el vacío de información de forma sistemática.

Muchas evaluaciones revelan que los vacíos de información son reales y que ellos pueden reforzar las frustraciones y suspicacias entre los actores públicos y privados a nivel local. Estudios que tratan las dificultades de las pequeñas empresas y de las organizaciones sin fines de lucro para atraer financiamiento externo, con frecuencia identifican estos vacíos de información.

- Considerar de que forma se podrían administrar los activos públicos para atraer a la inversión privada hacia los objetivos de las estrategias económicas locales.

En muchos países de la OCDE está surgiendo un nuevo enfoque para la administración de los activos públicos dentro de un marco de desarrollo local. La tierra, edificios, infraestructura, logística y otras comodidades son vistos como importantes activos estratégicos que pueden actuar en términos financieros si están bien administrados. En consecuencia, en algunos países están surgiendo nuevos emprendimientos conjuntos y otras estructuras de activos financieros. Sin embargo, en muchos países la administración estratégica de activos por parte de los gobiernos locales no se considera apropiada, o es vista como riesgosa o no probada. Existe una falta de confianza de parte de los líderes locales, de los niveles más altos de gobierno, de potenciales socios privados o de los tres. Una medida importante aquí es evaluar y comunicar de forma efectiva modelos de innovación y aprendizaje que sean capaces de funcionar, como muestran algunos de nuestros casos de estudio.

- Identificar y emprender un detallado trabajo preparatorio sobre las proposiciones 4-8 más prometedoras en la estrategia local en colaboración con instituciones y consultores financieros y con niveles más altos de gobierno.

Esto es esencialmente un requisito para un mayor enfoque y determinación de prioridades en la estrategia de desarrollo local. Con demasiada frecuencia, tales estrategias no presentan a un pequeño número de proyectos con alto impacto de forma que puedan atraer financiamiento. Una razón por la que ser sede de eventos internacionales se ha vuelto un catalizador del desarrollo local, es que tienden a presentar un pequeño número de propuestas muy rentables que brindan a financistas externos oportunidades para invertir localmente.

- Auditar los activos y flujos de fondos existentes que puedan ser utilizados para financiar estos proyectos.

Un defecto común es la evaluación financiera limitada de proyectos potenciales de desarrollo local. Este tema es identificado en muchos de nuestros casos de estudio, y uno de los roles importantes de las instituciones financieras internacionales y bancos de desarrollo es realizar esta evaluación a través de sus funciones de asistencia técnica, una vez que están comprometidos en el proyecto. Los profesionales del desarrollo local pueden establecer mecanismos sistemáticos para hacer esto a través de sociedades con la comunidad financiera si se organizan con este fin a medida que se formulan las estrategias y proyectos, como sugieren nuestros principios.

- Convocar reuniones con instituciones y consultores financieros importantes para emprender evaluaciones preliminares de las mejores maneras de desarrollar las intervenciones para atraer inversiones externas.

En muchos casos, las instituciones financieras y los inversionistas responden bien a las oportunidades para colaborar con otros financistas en las primeras etapas del planeamiento del desarrollo local. En muchos casos también están dispuestos a formar consorcios financieros para compartir los riesgos y costos de entrada a los nuevos mercados financieros para el desarrollo local, por ejemplo, en capitales de PyMEs o con deuda estructurada para mejoras en viviendas, o en SPP para infraestructura local. Existe un gran potencial para fomentar la colaboración si los líderes del desarrollo local convocan a tales oportunidades.

- Producir un plan de negocios y un plan de inversiones para cada intervención.

Se necesita, básicamente, entender el potencial del desempeño financiero de los proyectos de desarrollo local a través de un detallado plan de negocios. Esto es esencial para permitir una evaluación fácil y efectiva de los probables retornos financieros disponibles. La gestión del desempeño pasa a ser mucho más importante de lo que normalmente es en el sector público local. La financiación comercial puede imponer disciplinas externas sobre proyectos que son importantes para asegurar que el desempeño financiero sea alcanzado. Tales disciplinas también son importantes para generar un mercado local de

inversiones a largo plazo a través de un efecto demostración de los proyectos involucrados.

- Desarrollar un plan general de inversión para las 4-8 intervenciones clave.

Reunir en un portafolio que atraiga financiamiento global a proyectos e intervenciones dispares, puede ser un ingrediente clave para reducir los riesgos y costos de proyectos pequeños. Esto requiere el desarrollo de un plan de inversiones para una canasta de proyectos y programas. Nuestros casos de estudio demuestran que esto es una forma efectiva de atraer financiamiento en la escala correcta para hacer que el desarrollo local valga la pena para financistas institucionales. Se requiere un trabajo detallado para construir ese portafolio, pero puede generar importantes dividendos para los profesionales del desarrollo local.

- Acuerdos de intermediación entre los socios más importantes de los sectores público y privado para cada plan de negocios.

Muchos proyectos y programas necesitarán una mezcla de financiamiento, donde la financiación pública puede ser usada para incrementar los retornos o reducir los costos para el sector privado. Muchos de nuestros casos de estudio muestran estos enfoques. Esto requiere con frecuencia confianza por parte de los actores locales y un marco regulatorio que aliente el uso controlado de los recursos públicos para que actúen como incentivo a la inversión privada. Pero estos incentivos no deben ser simplemente subsidios al sector privado. Pueden actuar como garantías, preparación y viabilidad de costos o inversiones subordinadas de capital.

Tomadas en conjunto, estas intervenciones mejorarían sustancialmente la predisposición a invertir en las estrategias de desarrollo local y harán más probable que se atraiga un mayor financiamiento externo y se desarrollen herramientas más apropiadas, o que estas sean mejor utilizadas.

### **Hacia una agenda transnacional: aprendiendo lecciones y compartiendo prácticas**

Esta revisión de innovaciones financieras en el desarrollo local nos permite sacar algunas conclusiones sobre la importancia del intercambio internacional. El Programa OCDE LEED revisa regularmente las estrategias, sociedades y agencias para el desarrollo local para fomentar los intercambios internacionales. Hemos aprendido que las herramientas locales no siempre se transfieren fácilmente de un lugar a otro.

Los profesionales del desarrollo local a lo largo de la OCDE comienzan desde puntos de vista constitucionales e institucionales diferentes en cuanto a lo fiscal y financiero. Las herramientas de financiamiento del desarrollo local difieren en gran medida de un lugar a otro, creando un diferente balance de herramientas e incentivos en cada país. Por ejemplo:



- **La promoción del desarrollo económico** es apoyada con frecuencia por las cámaras de comercio en los países en donde existe una participación obligatoria o muy difundida en estas cámaras. Pero en los países en donde las cámaras son menos fuertes, existe muchas veces sociedades creadas específicamente para desarrollar enfoques de promoción. También hay una variedad de acuerdos diferentes a través de los cuales los niveles más altos de gobierno se pueden comprometer con la promoción del desarrollo.
- **Técnicas financieras para capturar valor** en Europa han tendido a estar vinculados a acuerdos de planificación, y a la continua y cuidadosa revisión de impuestos locales a la propiedad. En EE.UU. se concentran más en incrementos impositivos y en la designación de zonas de impacto y beneficios (por ejemplo, el modelo IFT). En otras partes la propiedad pública y la demanda sobre tierras es clave para capturar el valor de la tierra.
- **Incentivos y créditos impositivos** son usados más ampliamente en algunos países que en otros, cuando serían preferibles pagos de transferencia u otras formas de financiación pública. En los grandes países federales existe con frecuencia más competencia para brindar mecanismos fiscales a nivel local, pero no siempre. Los estados y provincias, en estos países, regulan cuidadosamente las finanzas de los gobiernos locales.
- **Sistemas de garantías** han sido ampliamente utilizados en algunas partes de Europa, especialmente para tratar temas de préstamos a pequeñas empresas. En otros países, estos pueden haber sido apoyados a través de regulaciones bancarias o a través del establecimiento de fondos con propósitos especiales.
- **Los mecanismos de inversión en las ciudades y sus cascos urbanos** (BIA, AMN, SID, CID, etc) comenzaron en Canadá (y se expandieron rápidamente por EE.UU.) y han ubicado a las ciudades y a sus cascos urbanos como sociedades reglamentarias, y han sido replicadas efectivamente en Sudáfrica, Australia y el RU, a pesar de comenzar como sociedades voluntarias. En muchas partes de Europa, especialmente en donde la participación en las cámaras de comercio es obligatoria, servicios similares han sido respaldados por estas instituciones.
- **Acuerdos para atraer negocios** los que son alentados a través de disminuciones impositivas para las firmas que invierten en un lugar, son respaldadas en otros mediante cofinanciaciones con requisitos específicos (por ejemplo, instalaciones de investigación y desarrollo o preparación de sitios). Los subsidios directos son raros hoy en día.
- **Instrumentos financieros de deuda focalizados en infraestructura** para satisfacer requisitos de inversión a largo plazo son provistos por entidades públicas (por ej., a través de bonos o deuda) en algunos países, y a través de actores privados (por ej. A través de SPP y consorcios financieros comerciales) en otros.

Podemos resumir esta clase de diferencias de formas simples y directas. Existen diferentes enfoques para financiar el desarrollo local a lo largo de los países miembros de la OCDE porque:

- La autoridad financiera y fiscal se ubica en diferentes niveles dentro de los sistemas de finanzas públicas.
- Los métodos para definir, calcular y evaluar la deuda del sector público varía entre naciones.
- Existen hábitos (en distintos grados) para “cercar” o “hipotecar” ciertos fondos públicos o ingresos fiscales para propósitos específicos.
- Los mecanismos para atraer, evaluar y administrar las co-inversiones público/privadas varían de forma significativa.
- Los regímenes que alientan a las instituciones financieras a involucrarse en el desarrollo económico varían ampliamente.
- Existen variaciones sustanciales en cuanto al control sobre el uso de los activos públicos respecto a su venta, reutilización o participación en una transacción financiera.
- El desarrollo de agencias intergubernamentales y los acuerdos de mercado único o libre entre las naciones han producido resultados diferentes en términos de la búsqueda de mecanismos de inversión sociales y subnacionales paralelos.
- Las culturas políticas difieren en términos de la evaluación y aceptación del riesgo en relación a la inversión del sector público en actividades que crean riqueza, y las culturas cívicas difieren en términos de cómo y cuánto apoyo popular pueden generar para la deuda a largo plazo dentro de las esferas locales de gobierno.

A pesar de la multiplicidad de diferencias, observamos que dos formas básicas de innovación surgen continuamente.

- Existe un continuo empuje por parte de intermediarios comerciales e instituciones de inversión para crear enfoques no gubernamentales que definan y desarrollen nuevos mercados de inversión localizados en donde sea claro que se puedan obtener buenos rendimientos. Esto explica en parte porque tantos intermediarios financieros se están interesando en el desarrollo local, y porque las instituciones financieras internacionales son una fuente de apoyo para ellos.
- Dentro del gobierno, en varios niveles, existen esfuerzos para innovar con las finanzas públicas de forma tal que respalden más al desarrollo local, sean más

flexibles y sensibles a las normas comerciales y por lo tanto respalden a la inversión privada de forma más efectiva.

Esta combinación de entusiasmo público y privado, a pesar de la complejidad de los mercados involucrados, genera las bases para que un programa en crecimiento avance. Dado que existe un apetito renovado por innovaciones financieras tanto en el sector privado como en el público, vale la pena comenzar por entender como los profesionales de desarrollo locales en los países miembros de la OCDE pueden superar las diferencias en los sistemas financieros de desarrollo local de forma que puedan aprender de los distintos países y ser capaces de innovar de forma más efectiva.

Dadas estas grandes diferencias, puede ser tentador concluir que el aprendizaje transnacional y la transferencia de las herramientas financieras de desarrollo local son limitados. Sin embargo, la experiencia práctica sugiere otra cosa. Existen múltiples razones por las que los profesionales del desarrollo local y sus socios, en los niveles más altos de gobierno y en las instituciones financieras, necesitan aprender conjuntamente y adaptar y adoptar las prácticas exitosas del otro. Nuestra revisión de herramientas financieras enfatiza varias:

- El conocimiento y el entendimiento de las prácticas internacionales en las finanzas para el desarrollo local son un marco importante contra el cual revisar enfoques locales y nacionales. Entender el alcance de las herramientas y enfoques utilizados en otras partes no es necesariamente un paso hacia la copia y la transferencia de políticas. También puede reforzar o confirmar las elecciones locales, o buscar formas de innovaciones alternativas o hasta mejorar otros modelos.
- Entender como se utilizan en otros países las herramientas financieras para el desarrollo local, puede ser tan importante como las herramientas mismas. Mencionamos anteriormente que muchos profesionales del desarrollo local tienen más herramientas disponibles de las que utilizan y esto nos brinda una justificación para focalizarnos en el intercambio internacional como una forma de generar capacidad.
- Los conocimientos sobre finanzas para el desarrollo local son escasos, como se describe más arriba, y existe un rol internacional importante en compartir y desarrollar un nuevo conjunto de conocimientos.
- El liderazgo es un ingrediente clave en la innovación financiera tanto en el sector público como en el privado. Esto es especialmente sensible a aprender lecciones internacionales sobre que puede funcionar.
- Las instituciones e intermediarios parecen ser muy importantes para determinar que tan efectivamente las herramientas financieras se desarrollan y se llevan a cabo. La mayor parte del intercambio de “buenas prácticas” puede tener lugar a nivel de enfoques de instituciones y liderazgo, más que a nivel de herramientas individuales.

- La evaluación de las herramientas financieras para el desarrollo local es un marco esencial para el intercambio y el diálogo transnacional. Es importante que la evaluación trate el entendimiento de los sistemas financieros para el desarrollo local, como así también las herramientas y mecanismos individuales.
- El aprendizaje, más que la copia, debería apuntalar a nuestros enfoques. Existe una mayor transferencia de habilidades y conocimientos cuando se considera por qué y cómo un instrumento ha funcionado o no, que cuando simplemente se lo toma prestado. Por este motivo la adaptación es más importante que la simple adopción.

Algunos ejemplos útiles incluyen:

#### Town Centre y City Centre Management and Investment

Buenos ejemplos de esfuerzos para el desarrollo local que comprometen a muchos accionistas y proveen un alcance potencial para retornos a los sectores público y privados. Las áreas para mejoramiento de los negocios fueron inventadas en Ontario, Canadá, en los años '60. Han sido ampliamente imitadas a lo largo del mundo y hoy existen aproximadamente 50 000. Estas áreas ofrecen mecanismos para mejoras en la gestión y financiación a sitios comerciales e industriales, a través del acuerdo de la mayoría de las empresas (ya sean los propietarios del terreno o los inquilinos) para apoyar un impuesto adicional para producir ingresos que generen servicios especiales. Los recursos adicionales, con frecuencia, se utilizan en principio para brindar seguridad y servicios sanitarios para mejorar el ambiente comercial y ayudar a la promoción del lugar, pero también se pueden transformar en inversiones e iniciativas más sofisticadas (tales como mejoras en la infraestructura e iniciativas promocionales).

Una vez que se establece el área, tiene los ingresos a su disposición y puede capitalizarse a través de instrumentos de deuda a largo plazo para inversiones en capital, o utilizarlos para financiar recursos adicionales. Aunque inventadas en Canadá, las AMN realmente comenzaron a tener gran éxito en los EE.UU. (ver el caso de estudio de Nueva York más arriba). En el contexto de los EE.UU. las AMN encontraron un sistema fiscal local que estaba abierto a aumentos en los impuestos locales para desarrollar propósitos específicos.

Sin embargo, las AMN están siendo introducidas en una gran variedad de ciudades con regímenes fiscales muy diferentes (con frecuencia no tan abiertos al incremento en los impuestos), con variados mecanismos sobre sociedades comerciales. Las AMN no funcionan si la gran mayoría de las empresas no están dispuestas a pagar por una gran variedad de servicios particulares.

Las AMN son buenas herramientas para centros comerciales e industriales relativamente ricos, que responden y son densamente habitados por los dueños/usuarios.

Áreas más pobres que tengan muchas empresas que sólo cubran los costos o aún peor, son menos capaces de respaldar una AMN. En algunas de estas áreas se han introducido AMN, pero han cerrado. También son menos efectivas en las áreas dispersas, tales como las áreas con gran diversidad en el uso de la tierra, incluyendo usos residenciales y por parte de servicios públicos, en donde es más difícil captar los beneficios de mejoras focalizadas en los servicios y comodidades del área.

En algunos países en donde se han introducido AMN se han exagerado su alcance y sus funciones, y en otros, su fracaso puede representar un gran paso atrás. De la misma forma, en algunos países con sistemas fiscales locales más rígidos, la versión introducida puede ser mucho menos poderosa que aquellas que logran el desarrollo en ciudades como Nueva York. Esta clase de situaciones son críticas para la introducción exitosa de esta herramienta.

### Capital de riesgo para compañías pequeñas

Un área interesante de intercambio de políticas. En algunas partes de Europa, los bancos de desarrollo regional comenzaron con esto en las décadas del '70 y '80, e incrementaron los esfuerzos mediante el establecimiento de Regiones Especiales para Capitales de Riesgo (RECR) en varios países de la UE en los años '90. Siguió en otros países como Australia y Nueva Zelanda. En los EE.UU. Small Business Investment Companies se establecieron en los años '70 para incrementar el capital de riesgo disponible para pequeñas empresas en sus etapas iniciales con perspectivas de crecimiento. La intención original en EE.UU. fue impulsar al mercado para que respondiera, no establecer un subsidio permanente. La idea fue que las RECR serían un incentivo para otros inversores institucionales al demostrarles que se podían obtener retornos razonables aún con estas firmas pequeñas. Esto fue apoyado con incentivos impositivos para los inversores, un enfoque luego copiado en el RU por los consorcios de capitales de riesgo.

La creación de vehículos especiales para desarrollar capitales de riesgo para las empresas pequeñas ofrece interesantes oportunidades de aprendizaje transnacional. El enfoque ofrece diferentes elementos para observar:

- Los modelos de EE.UU. muestran como la creación de una corporación especialista con incentivos impositivos para los inversores puede funcionar.
- Los modelos de la UE enfatizan el trabajo conjunto de capitales públicos y privados bajo la administración de gerentes especialistas de fondos.
- Ambos modelos tienen que prestar atención a la generación de un flujo de proposiciones de inversión y a la atracción de inversores capaces. De la misma forma, tienen que operar dentro del sistema de finanzas de PyMEs el que exhibirá fortalezas y debilidades, como así también vacíos y oportunidades

más amplias. Por ejemplo, el crecimiento de inversionistas “ángeles” en algunos países tienen un rol importante al complementar a los inversores institucionales.

Esto es un buen ejemplo de la necesidad de examinar y evaluar el sistema de financiamiento completo en un sitio o región particular para comprender como funciona realmente una iniciativa aparentemente atractiva.

#### Atraer inversión privada a áreas abandonadas o desfavorecidas

Esta es una prioridad clave en muchos países de la OCDE. Las reurbanizaciones de la tierra a gran escala son un componente clave del desarrollo local en muchos contextos, pero son relativamente caras si la inversión empresarial no las acompaña. En algunas partes se han utilizado incentivos impositivos para alentar la co-inversión del sector privado.

Enterprise Zones fue establecida en Gran Bretaña en las décadas del '70 y '80. Estas proveen incentivos sobre los impuestos nacionales para empresas que se localicen en sitios particulares para promover una rápida modernización urbana. En el RU, estas zonas fueron creadas por tiempo limitado y ofrecieron incentivos en un número muy reducido de sitios definidos de forma muy precisa, que fueron los beneficiarios de inversiones públicas en infraestructura a gran escala y preparación del sitio, con el objetivo de crear nuevas zonas comerciales. Estas zonas han sido copiadas y adaptadas más de 20 000 veces a través del mundo con diversos grados de éxito. Las zonas funcionaron de una forma limitada pero clara en el RU porque fueron un medio para incrementar la inversión a largo plazo existente del gobierno. El mayor problema fue que mientras que en el RU las zonas eran muy pequeñas y bien seleccionadas con base a las necesidades y conveniencia, en los EE.UU las zonas fueron mucho más grandes y más numerosas. De forma tal que el propósito fue tergiversado, no se priorizó como objetivo la remodelación de un número limitado de áreas pequeñas sino un subsidio general a las empresas dentro de un área mucho más amplia en los EE.UU.

En otros países, por ejemplo Sudáfrica, se aprendieron las lecciones de las zonas del RU y se designó un número más pequeño de áreas, pero con incentivos más sofisticados para lograr objetivos sociales y de empleo, como así también inversión física por parte de organismos privados. Se han desarrollado muchos otros modelos, pero la idea del uso de incentivos impositivos dirigidos para atraer a la inversión privada hacia la remodelación de áreas específicas es una idea que está evolucionando a través de la experimentación continua a lo largo de un gran número de países.

## Conclusiones

En el Programa OCDE LEED hemos estado pensando sobre el financiamiento del desarrollo local por algunos años. Una de las preguntas clave ha sido: *‘¿El desarrollo local, es una inversión o un gasto para el gobierno?’*. Esta pregunta es interesante porque las respuestas parecen reflejar los diferentes sistemas de financiamiento locales en nuestros Países Miembros. En los países con un mayor grado de descentralización en sus estructuras financieras existe un gran empuje para mejorar el desempeño de las economías locales, y una mayor campaña a favor de la innovación. En países con sistemas financieros más centralizados, el cambio es hacia la creación de proyectos de innovación en las que los gobiernos locales puedan ser más creativos y atraer una mayor inversión del sector privado.

De acuerdo a nuestro punto de vista, sin embargo, es importante que el desarrollo local sea visto más como una inversión que los gobiernos locales y sus socios pueden realizar. Al crear empleos, reutilizar tierras en desuso y fomentar nuevas formas de capacidad empresarial e inversión, los gobiernos locales fomentan los factores de crecimiento en sus economías y el crecimiento del rendimiento de los impuestos en las municipalidades, aún si estos mayores rendimientos no son captados a nivel local. Esto debe ser de interés para todos los niveles de gobierno.

Dado el ritmo de innovación en las finanzas para el desarrollo local, hay lugar para una observación mucho más sistemática sobre la transferencia de los modelos exitosos. El Programa OCDE LEED trabajará con instituciones financieras internacionales y socios locales/nacionales para ayudar a desarrollar este enfoque, con el objetivo de alentar una mayor confianza y una mayor innovación sobre como se respalda al desarrollo local y sobre como puede transformarse en un foco de inversión productiva.





## ***Bibliografia***

- Asian Development Bank (ADB) (2005), *2005 Annual Report*, ADB, Manila.
- Asian Development Bank (ADB) (2007), [www.adb.org](http://www.adb.org), accessed September, 2007.
- Associazione Italiana delle Agenzie di Sviluppo Locale e Marketing Territoriale (AIDA) (Italian association of local development and territorial marketing agencies), (n.d.) [www.aidaweb.org](http://www.aidaweb.org), accessed September 2007.
- AusIndustry (n.d.), [www.ausindustry.gov.au](http://www.ausindustry.gov.au), accessed September 2007.
- Barclays (2001), *Business Performance Report*, [www.investor.barclays.com/results/2001results/annual\\_report/website/gray/business\\_banking.html](http://www.investor.barclays.com/results/2001results/annual_report/website/gray/business_banking.html), accessed September, 2007.
- Blair, J. P. (1995), *Local economic development: Analysis and practice*. USA: Sage Publications.
- Blakely, Edward J. & Ted K. Bradshaw (2002), *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, 3rd ed, Sage Publications, USA.
- Blueprint (2005), [www.blueprint.gb.net](http://www.blueprint.gb.net), accessed September, 2007.
- Boston Redevelopment Authority (BRA) (2007), [www.ci.boston.ma.us/bra](http://www.ci.boston.ma.us/bra), accessed September 2007.
- Brody, Evelyn (Ed)(2002), *Property-Tax Exemption for Charities: Mapping the Battlefield*, Urban Institute Press, USA.
- C. Walker (1998), "Non profit housing development: status, trends and prospects", *Housing Policy Debate*, Volume 4 Issue 3, Fannie Mae Foundation.
- California Public Employees Retirement System (CALPERS) (2007), [www.calpers.ca.gov](http://www.calpers.ca.gov), accessed September, 2007.
- City of Johannesburg's Urban Development Zone Tax Incentive Scheme (2007), [www.joburg.org.za/udz/index.stm](http://www.joburg.org.za/udz/index.stm), accessed September 2007.
- Compagnia di San Paolo (2005), *Report 2005*, Ages Arti Grafiche, Turin.

- Compagnia di San Paolo (2005), *Report 2005*, [www.compagnia.torino.it/english/rapporto\\_annuale/2005.html](http://www.compagnia.torino.it/english/rapporto_annuale/2005.html), accessed September, 2007.
- Compagnia San Paolo (n.d.), [www.compagnia.torino.it](http://www.compagnia.torino.it), accessed September, 2007.
- Council of Europe (2000), "The Financial Resources of Local Authorities in Relation to their Responsibilities: A Litmus Test for Subsidiarity", 4th General Report on Political Monitoring of the Implementation of the European Charter of Local Self-Government, Rapporteur, Mr Jean-Claude Frécon, Strasbourg, 20 April 2000.
- Council of Europe Development Bank (OCEB) (n.d.), [www.coebank.org](http://www.coebank.org), accessed September, 2007.
- Crane, Peter (2005), "Congestion Charging in Central London, Key Factors in Successful Delivery", paper presented at the PIARC Seminar on Road Pricing with emphasis on Financing, Regulation and Equity, Cancun, Mexico, April 11-13.
- Department of Communities and Local Government (2007), [www.odpm.gov.uk](http://www.odpm.gov.uk), accessed September 2007.
- EDI Group, The (2007), [www.edigroupscotland.co.uk](http://www.edigroupscotland.co.uk), accessed September 2007.
- English Cities Fund (ECf) (n.d.), [www.englishcitiesfund.co.uk](http://www.englishcitiesfund.co.uk), accessed September 2007.
- English Partnerships (2007), [www.englishpartnerships.co.uk](http://www.englishpartnerships.co.uk), accessed September, 2007.
- Enterprise Community Partners (2006), [www.enterprisecommunity.org](http://www.enterprisecommunity.org), accessed September 2007.
- EUROPA (n.d.), "SCADPLUS, The Union's Institutions, Bodies and Agencies", <http://europa.eu/scadplus>, accessed September, 2007.
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (n.d.), [www.ebrd.com](http://www.ebrd.com), accessed September, 2007.
- European Commission (n.d.), JASPERS (Joint Assistance in Supporting Projects in European Regions): A new technical assistance partnership, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/2007/jjj/jaspers\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/2007/jjj/jaspers_en.htm), accessed September, 2007.

- European Commission (n.d.), JEREMIE (Joint European Resources for Micro to medium Enterprises): Improved access to finance for micro business and SMEs in the regions of the EU, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/2007/jjj/jeremie\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/2007/jjj/jeremie_en.htm), accessed September, 2007.
- European Commission (n.d.), JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas): Sustainable development for urban areas, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/2007/jjj/jessica\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/2007/jjj/jessica_en.htm), accessed September, 2007.
- European Investment Bank (2005), Annual Report 2005, Volume I, Activity Report, EIB, Luxembourg.
- European Investment Bank (n.d.), [www.eib.org](http://www.eib.org), accessed September, 2007.
- Fannie Mae Foundation (2001), “Evolution of Community Development Policy”, [www.fanniemae.com](http://www.fanniemae.com), accessed September, 2007.
- Federation of Canadian Municipalities (FCM) (2005), Green Municipal Fund Annual Report 2005-2006, FCM, Ontario.
- Federation of Canadian Municipalities (FCM) (2007), *The Centre for Sustainable Community Development*, [www.sustainablecommunities.fcm.ca](http://www.sustainablecommunities.fcm.ca), accessed September, 2007.
- Finlombarda (2007), [www.finlombarda.it](http://www.finlombarda.it), accessed September 2007.
- Ford Foundation (n.d.), [www.fordfound.org](http://www.fordfound.org), accessed September, 2007.
- Gatsby Charitable Foundation (n.d.), [www.gatsby.org.uk](http://www.gatsby.org.uk), accessed September, 2007.
- George Soros personal website (2007), [www.georgesoros.com](http://www.georgesoros.com), accessed September, 2007.
- Giles, Susan L. & Edward J. Blakely (2001), *Fundamentals of Economic Development Finance*, Sage Publications, USA.
- Government of Tamil Nadu (2005), Municipal Administration and Water Supply Department, Demand No. 33, Policy Note - 2005 - 2006 “Tamil Nadu Urban Development Fund (TNUDF)” [www.tn.gov.in/policynotes/municipal\\_administration-8to9.htm](http://www.tn.gov.in/policynotes/municipal_administration-8to9.htm), accessed September, 2007.

- Hebb (2005), "Pension Funds and Urban Revitalization California Case Study, B: Real Estate" CalPERS, [www.ouce.ox.ac.uk/research/spaces/wpapers/wpg05-16.html](http://www.ouce.ox.ac.uk/research/spaces/wpapers/wpg05-16.html), accessed September, 2007.
- HM Treasury (2004), Promoting More Flexible Investment in Property: A Consultation, HMSO, UK.
- Igloo Regeneration Fund (2007), [www.igloo.uk.net](http://www.igloo.uk.net), accessed September, 2007.
- Inter-American Development Bank (IADB) (2007), [www.iadb.org](http://www.iadb.org), accessed September, 2007.
- International Marketing Council of South Africa (2004), "Tax Break for Inner City Upgrades", 18 October, [www.southafrica.info/doing\\_business/investment/incentives/taxbreak-innercities.htm](http://www.southafrica.info/doing_business/investment/incentives/taxbreak-innercities.htm), accessed September 2007.
- Istituto Finanziario Regionale Piemontese, Finpiemonte (n.d.), [www.finpiemonte.it](http://www.finpiemonte.it), accessed September 2007.
- Local Initiatives Support Corporation (LISC) (2007), [www.lisc.org](http://www.lisc.org), accessed September, 2007.
- Mandela Bay Development Agency (2006), "UDZ Tax Incentive", [www.mbda.co.za/index.php?option=com\\_content&task=view&id=62&Itemid=56](http://www.mbda.co.za/index.php?option=com_content&task=view&id=62&Itemid=56), accessed September 2007.
- National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) (2007), Real Estate Portfolio, September/October, [www.nareit.com/portfoliomag/default.shtml](http://www.nareit.com/portfoliomag/default.shtml), accessed September 2007.
- National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) (n.d.), [www.nareit.com](http://www.nareit.com), accessed September 2007.
- New York City Investment Fund (2007), [www.nycif.org](http://www.nycif.org), accessed September, 2007.
- New Zealand Venture Investment Fund Limited (NZVIF) (2007), [www.nzvif.co.nz](http://www.nzvif.co.nz), accessed September 2007.
- OECD (2001), Corporate Social Responsibility Partners for Progress, OECD Publishing, Paris.
- OECD LEED Programme (2003), Local Economic and Employment Development, Private Finance and Economic Development: City and Regional Investment, OECD Publishing, Paris.

- Open Society Institute (OSI) (2007), [www.soros.org](http://www.soros.org), accessed September, 2007.
- Parker, Kathryn and Mark Lyons (2003), Australian Centre for Co-operative Research and Development (ACCORD) Report, “Community Development Finance Institutions: Evidence from Overseas and Australia”, University of Technology, Sydney.  
[www.accord.org.au/publications/ACCORD\\_CDFI\\_Report4.pdf](http://www.accord.org.au/publications/ACCORD_CDFI_Report4.pdf)
- Pension Consulting Alliance (PCA) (2005), *Review of the California Urban Real Estate (CURE) Sector*, Encino, CA.
- Potter, Stephen, (2004), “Innovative Methods to Fund Local Transport”, memorandum submitted to House of Commons Transport Committee 9 June 2006, [www.publications.parliament.uk/pa/cm200506/cmselect/cmtran/1120/6061402.htm](http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200506/cmselect/cmtran/1120/6061402.htm) accessed September 2007.
- Regione Piemonte, Official site of (2007), [www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it), accessed September 2007.
- Rolfo, S. and Calabrese, G. (2006), “From National to Regional Approach in R&D Policies: The Case of Italy”, *Int. J. Foresight and Innovation Policy*, Vol. 2, Nos. 3/4, pp.345–362.
- Seidman, Karl F. (2004), *Economic Development Finance*, Sage Publications, USA.
- Seidman, Karl F. (2005), *Economic Development Finance*, IEDC, USA.
- SOFIREM, [www.sofirem.fr](http://www.sofirem.fr), accessed September 2007.
- The Reinvestment Fund (TRF) (2006), [www.trfund.com](http://www.trfund.com), accessed September 2007.
- Trust for Urban Housing Finance (TUHF) (2007), [www.tuhf.co.za/news\\_6.htm](http://www.tuhf.co.za/news_6.htm), accessed September 2007.
- Ubbels B, Enoch M P, Potter S and Nijkamp P (2004), *Unfare Solutions: Local Earmarked Charges to Fund Public Transport*, Spon Press, London.
- UK Real Estate Investment Trusts (REIT) (n.d.), <http://reits.taxworld.org>, accessed September 2007.
- US Federal Reserve, [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov), accessed September 2007.
- White, Sammis B, Richard D. Bingham & Edward W. Hill (2003), *Financing Economic Development in the 21st century*, M.E. Sharpe, USA.

World Bank (2007), [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), accessed September, 2007.

World Bank Group (2001), “Doing Urban Upgrading: Reference for Practitioners and Administrators”,  
<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/doing/index.html>, accessed September, 2007.

## **Anexo A.**

### **Clave para los casos de estudio**

#### **Generación de flujos de ingreso dedicados al desarrollo económico**

1. Filadelfia: Impuesto a las habitaciones de hotel
2. Edimburgo: el grupo EDI
3. Boston: The Boston Redevelopment Authority (BRA)
4. Varsovia: Préstamo del Banco de Inversión Europeo (BIE) para infraestructura municipal
5. Turín: Buoni Ordinari Comunali (BOC) – bonos municipales
6. Baltimore: Incentivos impositivos
7. Copenhague: Impuestos al valor de la propiedad
8. Chicago: Financiación de Incrementos Impositivos (FII)
9. San Francisco: Distritos de Evaluación de Beneficios (DEB)
10. Glasgow: Sociedades público/privadas (SPP)
11. Ciudad de Nueva York: Áreas para Mejorar los Negocios (AMN)
12. Vancouver: Impuesto a la gasolina
13. Londres: Cargos por congestión

#### **Iniciativas nacionales**

14. Francia: Caisse des dépôts et consignations
15. EE.UU.: Reserva Federal de los EE.UU.
16. Canadá: PILOT Scheme
17. Francia: Société Financière pour Favoriser l'Industrialisation des Régions Minières (SOFIREM)
18. Sudáfrica: Urban development Zones / Empowerment Zones
19. Canadá: Green Municipal Fund

20. Francia: Urban Free Zones
21. Mundial: Real Estate Investment Trusts
22. Inglaterra: English Cities Fund
23. EE.UU.: Enterprise Foundation
24. Australia: social enterprise finance
25. Nueva Zelanda: venture capital funds (fondos de capital de riesgo)
26. Australia: Innovation Investment Funds (IIF)

### **Agencias de desarrollo, bancos de desarrollo y fondos regionales**

27. EE.UU. Gran Fildaelfia: The Reinvestment Fund (TRF)
28. Italia: Finpiemonte and Filombarada
29. Alemania, Stuttgart: Regional Investment Bank, L-Bank
30. RU, East Midlands: Blueprint Fund
31. India: Tamil Nadu Urban Development Fund

### **Instituciones financieras internacionales**

32. Banco Mundial
33. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
34. Banco de Desarrollo de Asia (BDA)
35. Banco de Desarrollo Islámico (BDI)
36. Banco de Inversión Europeo (BIE)
37. Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD)
38. Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (BDCoE)
39. Iniciativas conjuntas de la Comisión Europea, el Banco de Inversión Europeo y el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo

### **Fundaciones y ONG**

40. Fundación Ford
41. Local Initiatives Support Corporation
42. Open Society Institute and the Soros Foundations Network



- 43. Fundación Gatsby
- 44. Fundación Annie E. Casey

**Bancos comerciales y fondos de inversión**

- 45. EE.UU.: Fondo de Inversión de la ciudad de Nueva York
- 46. RU: Banco Barclays: Urban and Regional Development Funds/Unit
- 47. Italia: Fundación del Banco de Lombardía - Fondazione Cariplo
- 48. Italia: Compagnia di San Paolo
- 49. EE.UU.: California Public Employees Retirement System (CalPERS)
- 50. EE.UU.: New York State Common Retirement Fund



Este libro se terminó de imprimir en los talleres  
de Panamericana Formas e Impresos, Bogotá,  
Colombia en agosto de 2008  
La presente edición consta  
de 1.000 ejemplares.





# Estrategias de inversión y herramientas financieras para el desarrollo local

Nos encontramos frente a un cambio importante respecto a lo que es necesario para financiar el desarrollo económico local. Las oportunidades globales para las ciudades y localidades han llevado a un renovado ímpetu para nuevas herramientas financieras. La nueva idea es discutir cómo se puede utilizar de mejor manera a los activos públicos para generar co-inversión privada (más que venderlos por única vez a su valor corriente), y se ha impuesto una línea de pensamiento sobre los vehículos organizacionales necesarios a nivel local y regional para promover la innovación financiera. A medida que las ciudades deben ayudar a las naciones a responder a las modificaciones en las nuevas cadenas de valor globales, aparece un renovado interés en respaldar la inversión en las ciudades.

Sin embargo, mejorar la inversión local y regional no se trata sólo de aumentar la oferta de financiamiento. Se basa mucho más en la calidad de las propuestas, la forma en que se gestiona su implementación y los retornos que pueden ofrecer a los inversores públicos y privados.

*Estrategias de inversión y herramientas financieras para el desarrollo local* brinda un estudio exhaustivo de los instrumentos financieros y estrategias de inversión en los países miembros y no miembros de la OCDE. La publicación destaca las herramientas efectivas, explora los roles y responsabilidades de los gobiernos, agencias públicas y organizaciones intergubernamentales. Las lecciones de este libro constituyen una lectura esencial para los que determinan las políticas, los profesionales y todos los actores involucrados en el desarrollo local.

La versión completa en inglés de este libro está disponible en línea:

[www.sourceoecd.org/finance/9789264039858](http://www.sourceoecd.org/finance/9789264039858)

[www.sourceoecd.org/regionaldevelopment/9789264039858](http://www.sourceoecd.org/regionaldevelopment/9789264039858)

Los que tienen acceso en línea a todos los libros de la OCDE deberían utilizar este vínculo:

[www.sourceoecd.org/9789264039858](http://www.sourceoecd.org/9789264039858)

SourceOECD es la biblioteca en línea de los libros, periódicos y base de datos estadísticas de la OCDE. Para obtener más información sobre este servicio premiado y las pruebas gratuitas, consulte a su bibliotecario o escribanos a [SourceOECD@oecd.org](mailto:SourceOECD@oecd.org)