



WORKING DRAFT

Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. SA Pacific Standard Time

Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m. SA Pacific Standard Time

Construyendo ciudades competitivas: La clave del crecimiento de Colombia

McKinsey & Company

Febrero 2013

DOCUMENTO CONFIDENCIAL PROPIEDAD DE MCKINSEY & CO.

Queda prohibido su uso y distribución sin la autorización expresa de McKinsey & Company

Ciudades en Colombia hoy

25.3 millones

de personas viven en las 24 ciudades colombianas⁽¹⁾ que tienen más de 200,000 habitantes

\$282 mil millones

en PIB producen estas ciudades, aproximadamente el 74% del PIB nacional

Bogotá tiene una población de aprox.

7.8 millones

... con un PIB per cápita promedio de

\$13,300

... y genera

\$104 mil millones

en PIB

⁽¹⁾ Definiendo ciudad como área metropolitana

... y en 2025

32.2 millones de personas vivirán en esas 24 ciudades

1.4 millones de personas entrarán al mercado laboral en Bogotá – aproximadamente la fuerza laboral actual de Cali

39% del crecimiento del PIB de Colombia provendrá de las tres ciudades principales: Bogotá, Medellín y Cali

Estas ciudades tendrán un PIB combinado de

\$344 mil millones – mayor al PIB actual de Venezuela...

... y Bogotá tendrá un PIB per cápita de

\$22,200 – comparable con el ingreso per cápita actual de Portugal

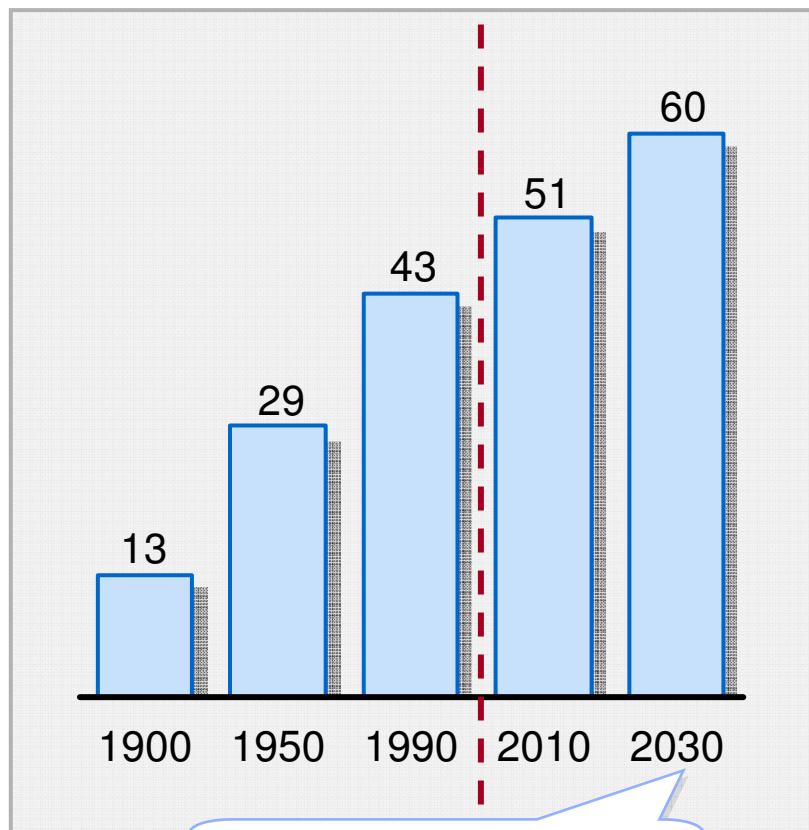
Contenido

- **Ciudades como motor de desarrollo**
 - El rol de las ciudades de Colombia
 - Bogotá y sus retos de cara al 2025

En las próximas décadas la productividad urbana será la principal fuente de crecimiento y prosperidad

Población urbana mundial

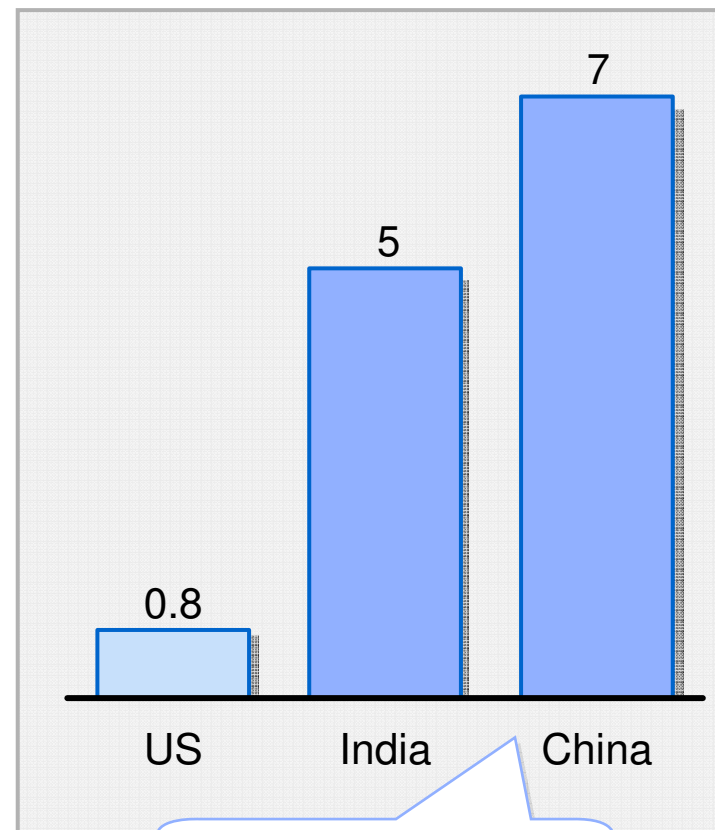
Porcentaje



**1.3 millones de
migrantes semanales**

Crecimiento en la productividad laboral

2008-2013 TACC



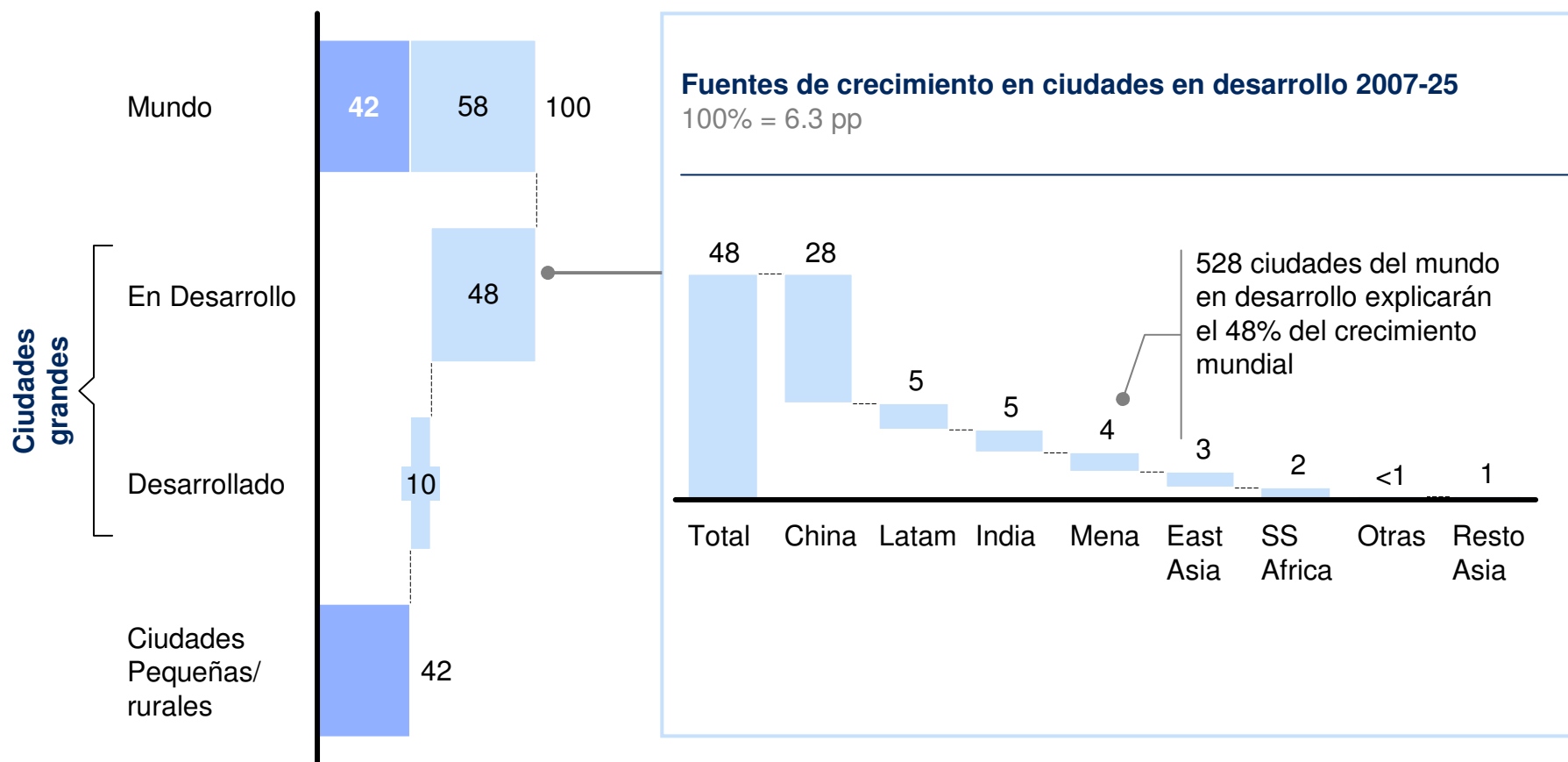
**5-7x de crecimiento
en productividades**

La mitad del crecimiento mundial provendrá de 500 ciudades del mundo en desarrollo

■ Grandes ciudades ■ Ciudades pequeñas

Fuentes de crecimiento global 2007-25

Porcentaje de crecimiento, PIB 100:=3.8 pp



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

El caso de China muestra como se puede desarrollar el entorno urbano en menos de una generación

CHINA

Sector	Gasto Esperado 2010-12 USD MM	Ejemplos de inversiones
Transporte	512	<ul style="list-style-type: none"> 200,000 millas de nuevas vías en 2 años 97 aeropuertos nuevos antes de 2020
Energía	381	<ul style="list-style-type: none"> 400 GW adicionales en los próximos 5 años: equivalente a 30 veces el consumo de Nva York
Agua	65	<ul style="list-style-type: none"> 6,000 millones de toneladas de agua por año
Eventos Internacionales	108	<ul style="list-style-type: none"> Beijing Olympics 2008: \$40,000 Millones Shanghai Expo 2010: \$41,000 Millones Guangzhou Asian Games 2010: \$27,000 Millones
Construcción	n/a	<ul style="list-style-type: none"> Una nueva torre cada 3 horas por 20 años Equivalente a 10 veces New York

Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

La Urbanización Masiva está en camino - Viejo Shanghai



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

La Urbanización Masiva está en camino - Nuevo Shanghai



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

La Urbanización Masiva está en camino - Viejo Shenzen



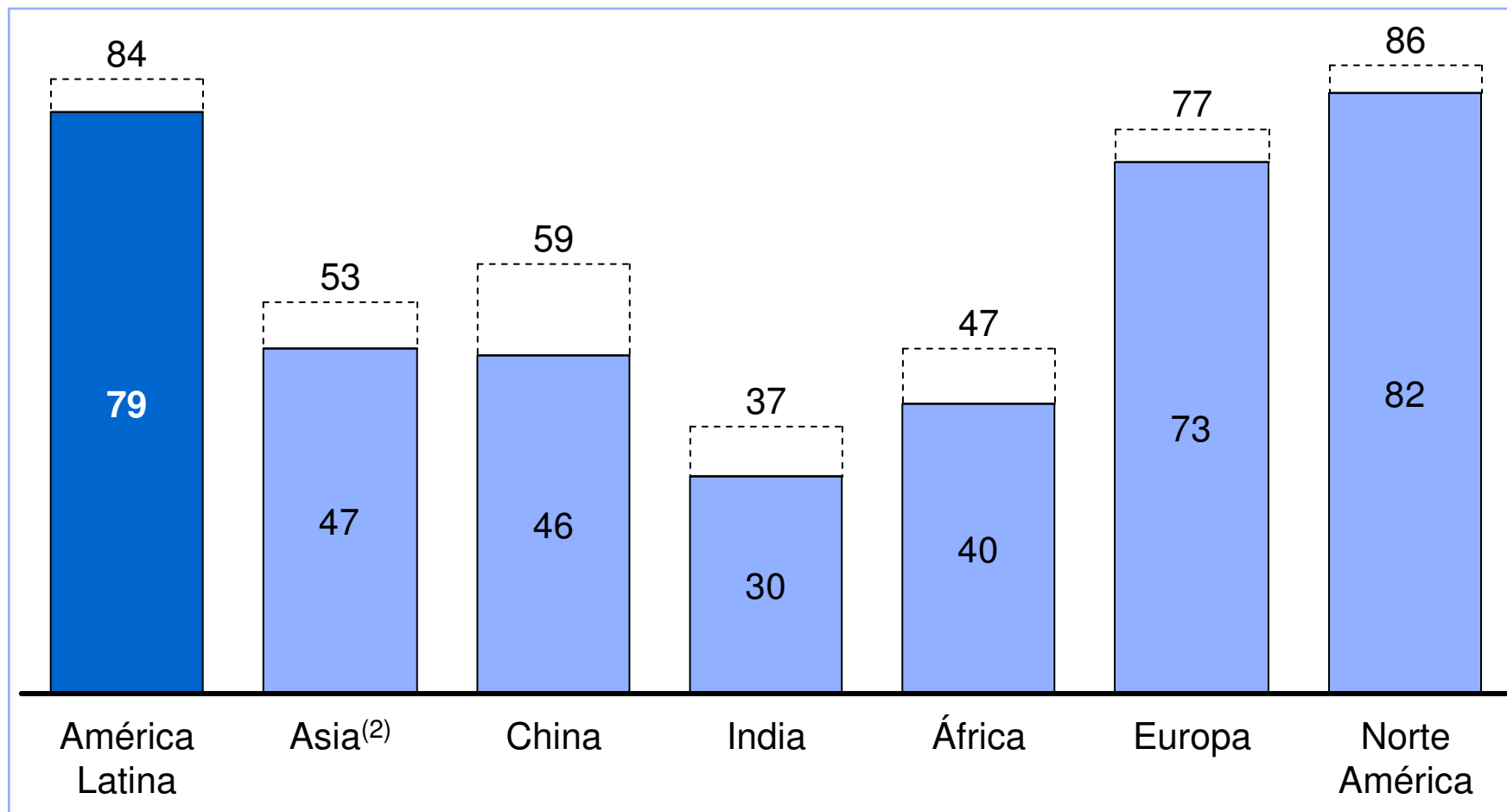
La Urbanización Masiva está en camino - Nuevo Shenzen



América Latina es la región en desarrollo más urbanizada – casi el 85% de la población vivirá en ciudades en el 2025

Población en áreas urbanas⁽¹⁾, 2009 y 2025 %

2025
2009



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

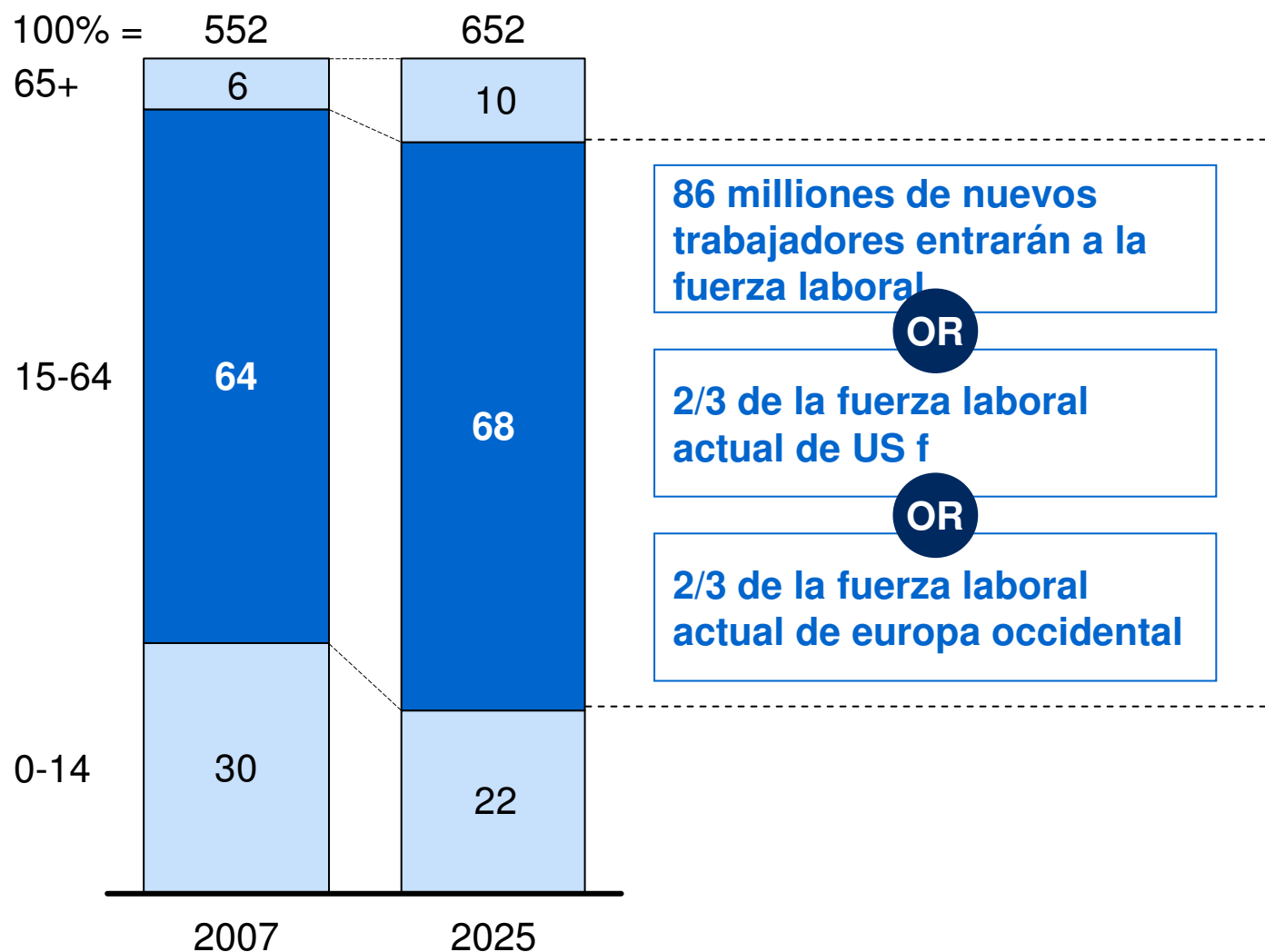
(1) Poblaciones urbanas según definiciones nacionales

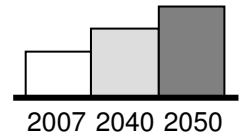
(2) Excluye China e India

FUENTE: Naciones Unidas, Departamento de Estudios Económicos y Sociales, División de Población, World population prospects: The 2009 revision, March 2010; Análisis del McKinsey Global Institute

Aunque la urbanización ya ocurrió, en America Latina la población continuará aumentando

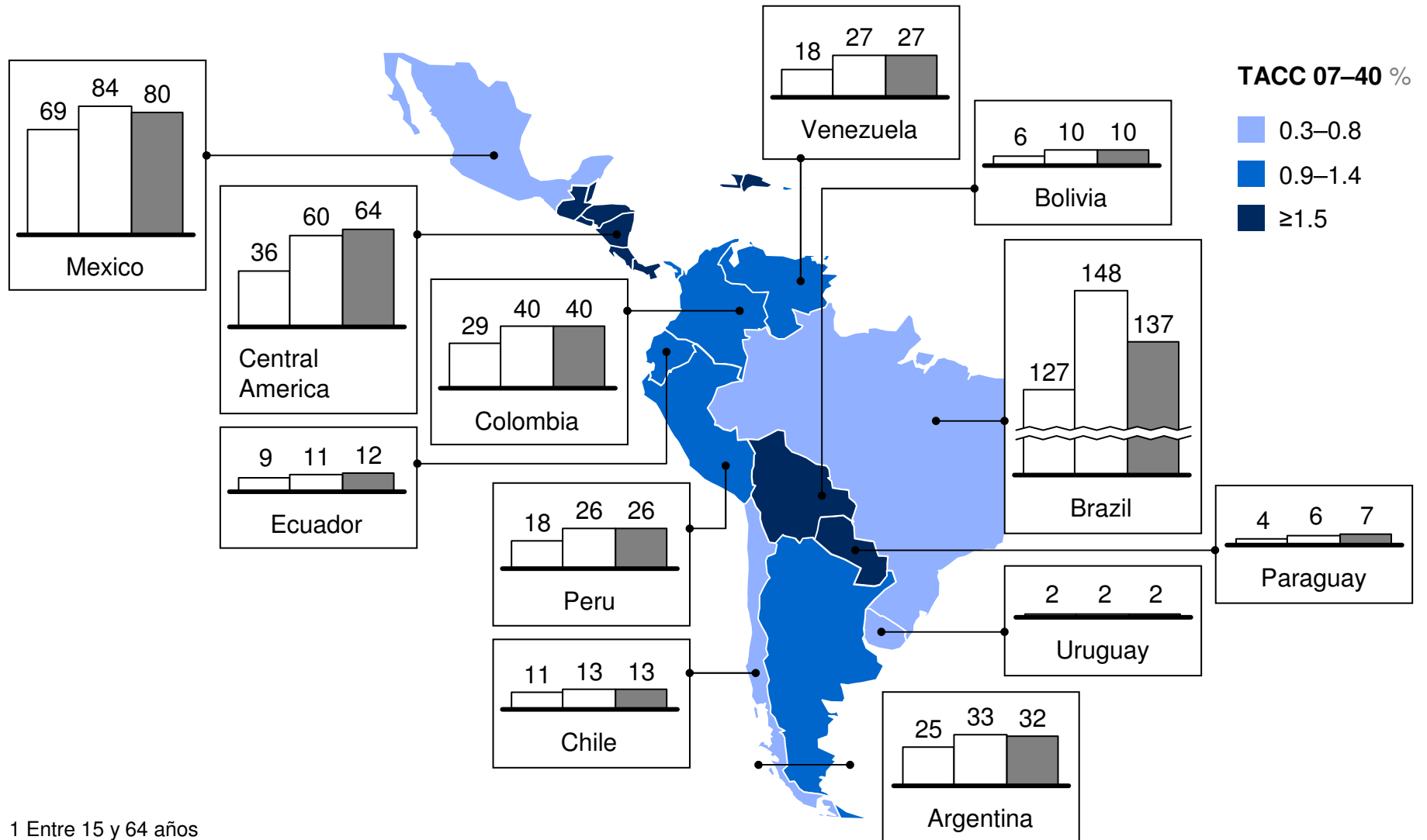
Millones de personas





Está ventaja demográfica terminará en los 2040s

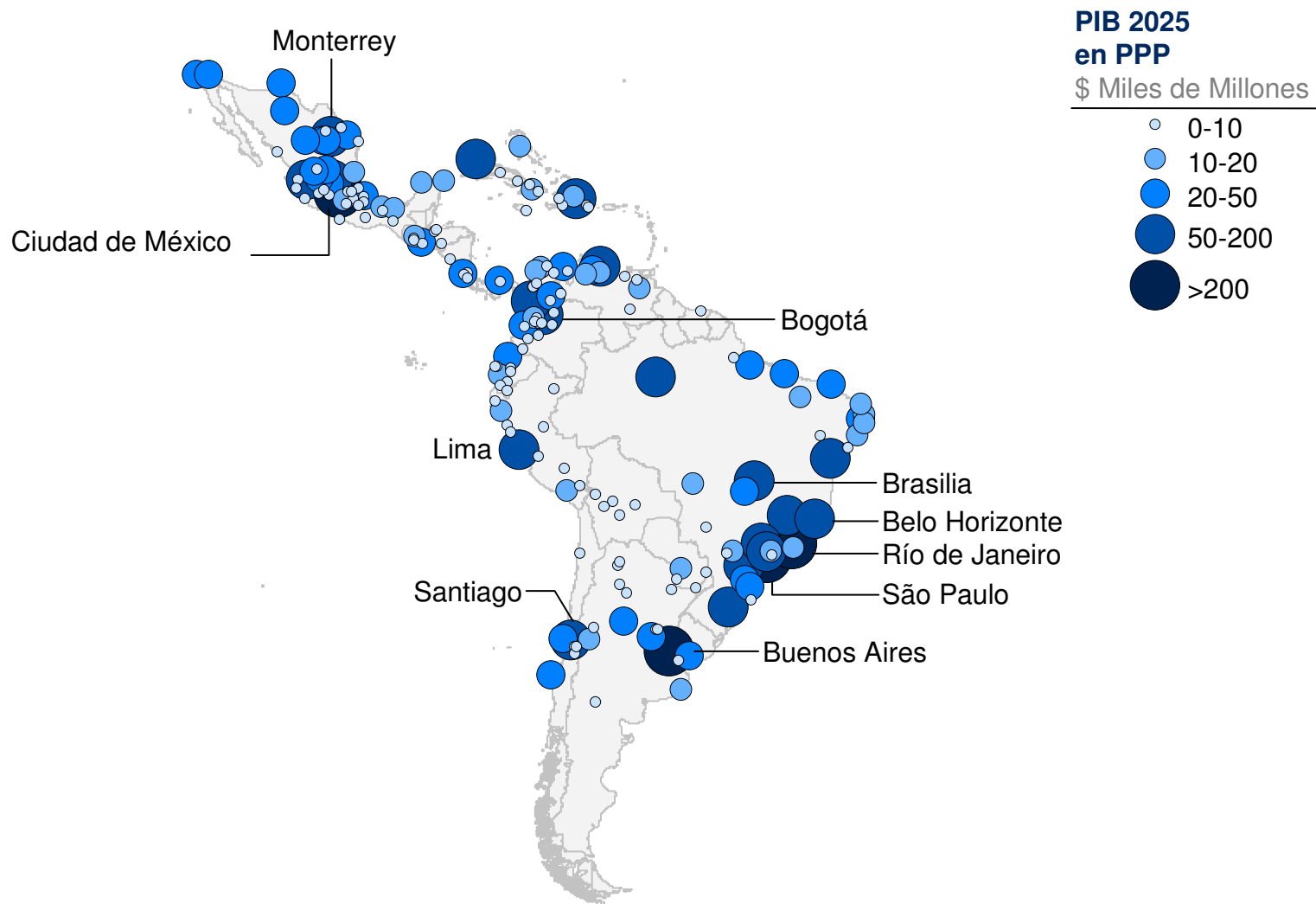
Millones de personas en edad de trabajar¹



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

¹ Entre 15 y 64 años

En el 2025, Brasil tendrá 9 de las 20 ciudades más ricas de Latinoamérica; Bogotá y Medellín también serán parte de este grupo⁽¹⁾



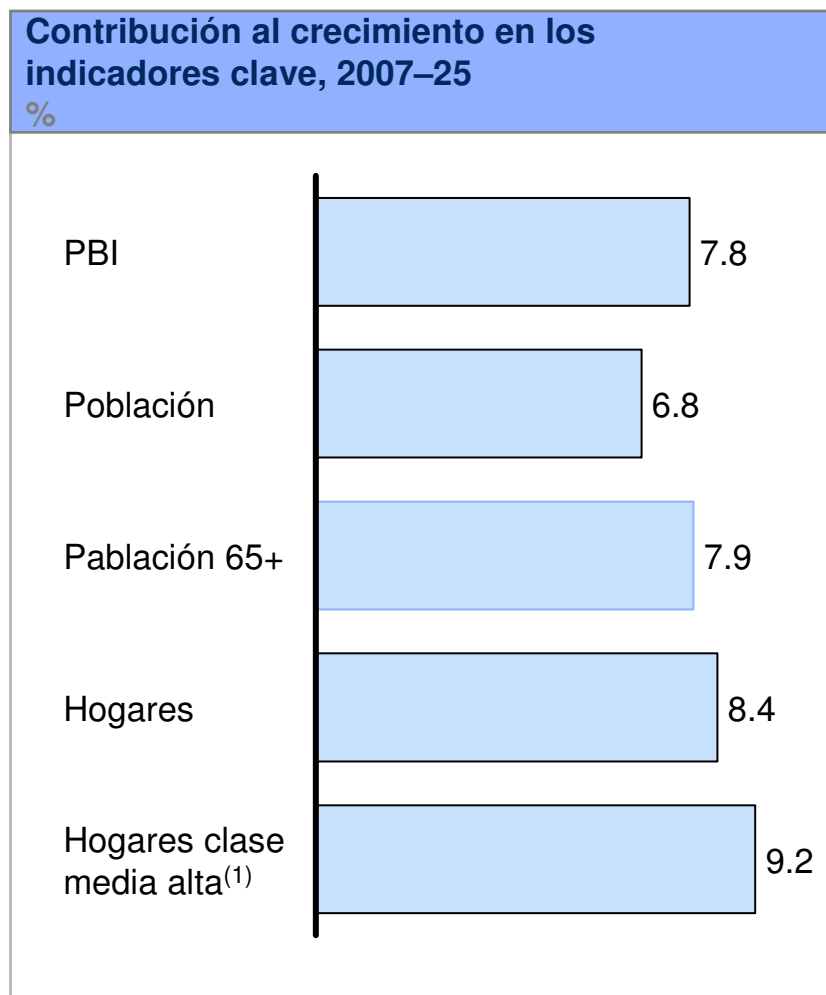
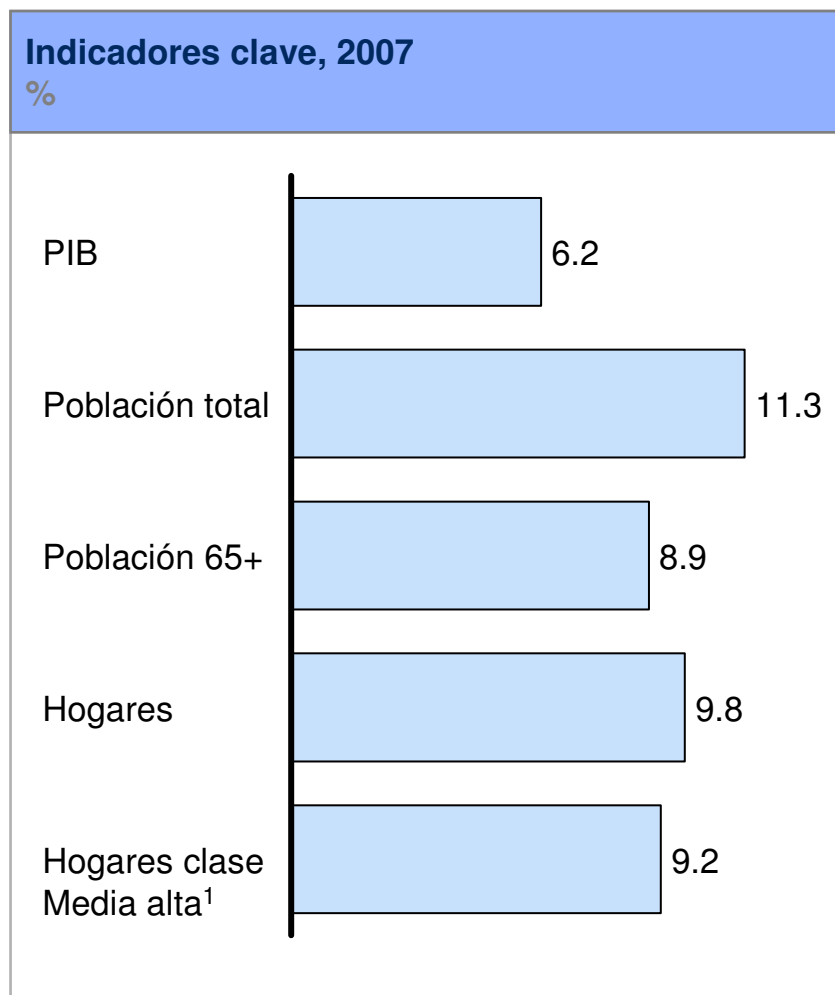
Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

⁽¹⁾ PIB, PIB per cápita y el crecimiento del PIB se presentan en PPP (purchasing power parity) o Paridad de poder adquisitivo

Estas 198 ciudades jugarán un rol relevante en la economía global, contribuyendo con el 7.8% del crecimiento del PIB global

Participación de Latinoamérica urbana en los indicadores globales

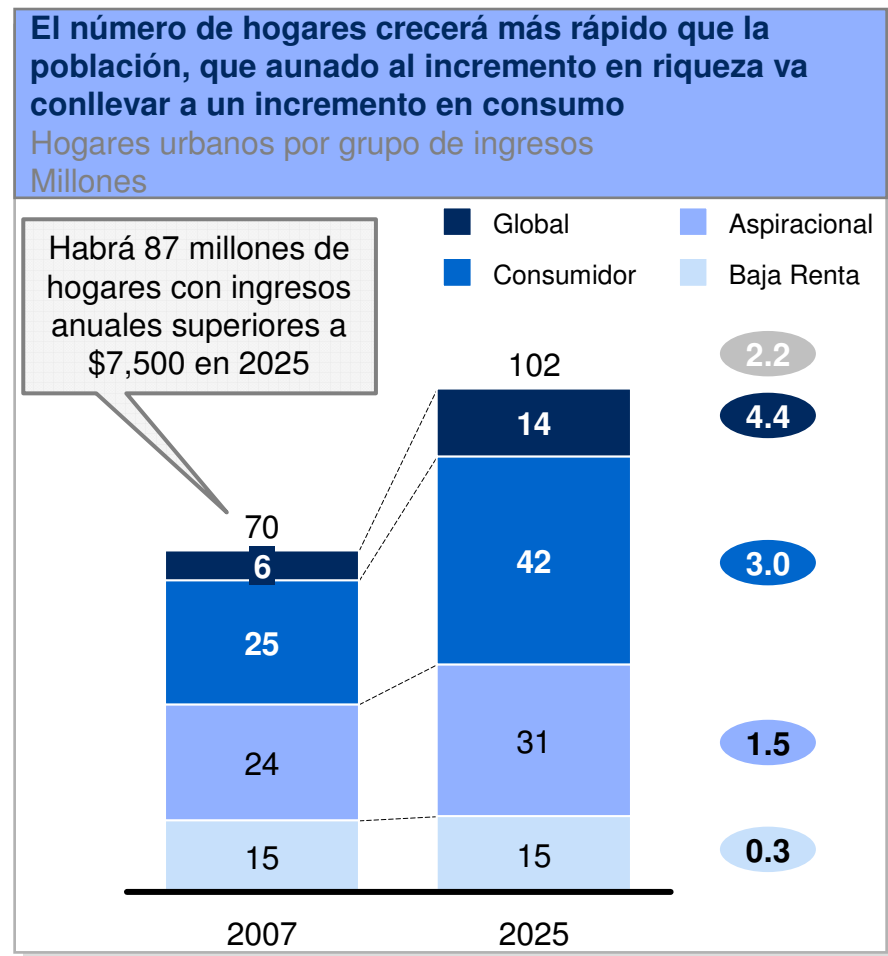
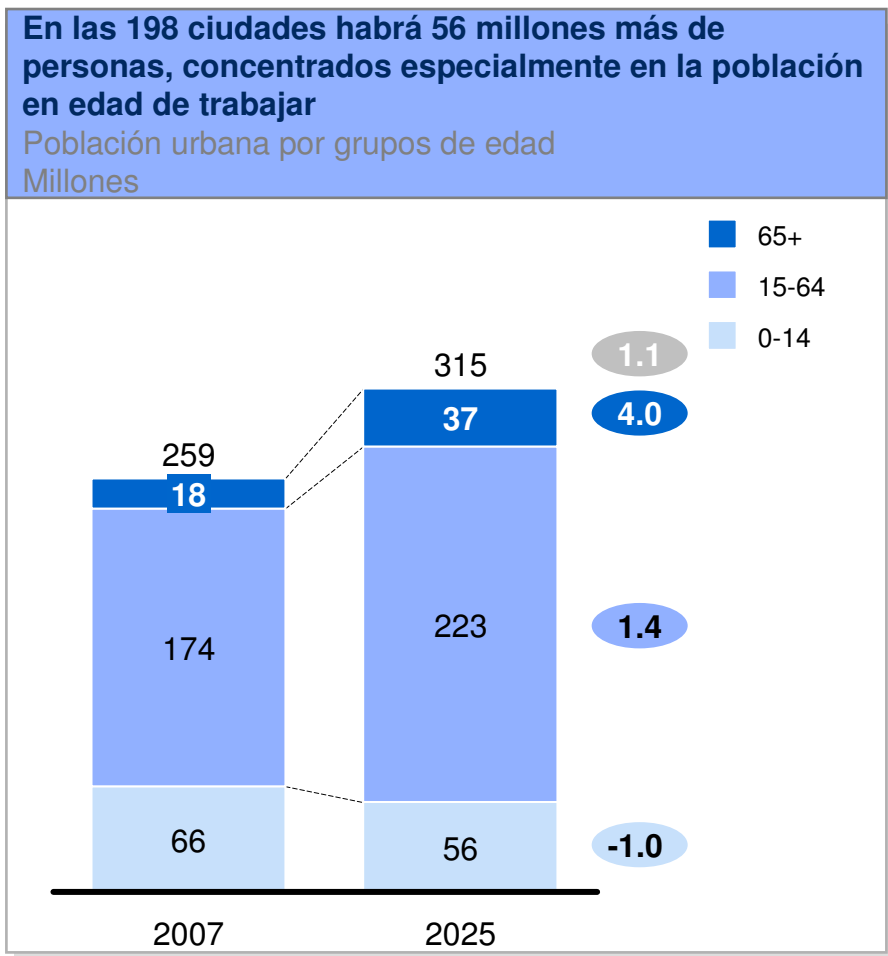
%



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

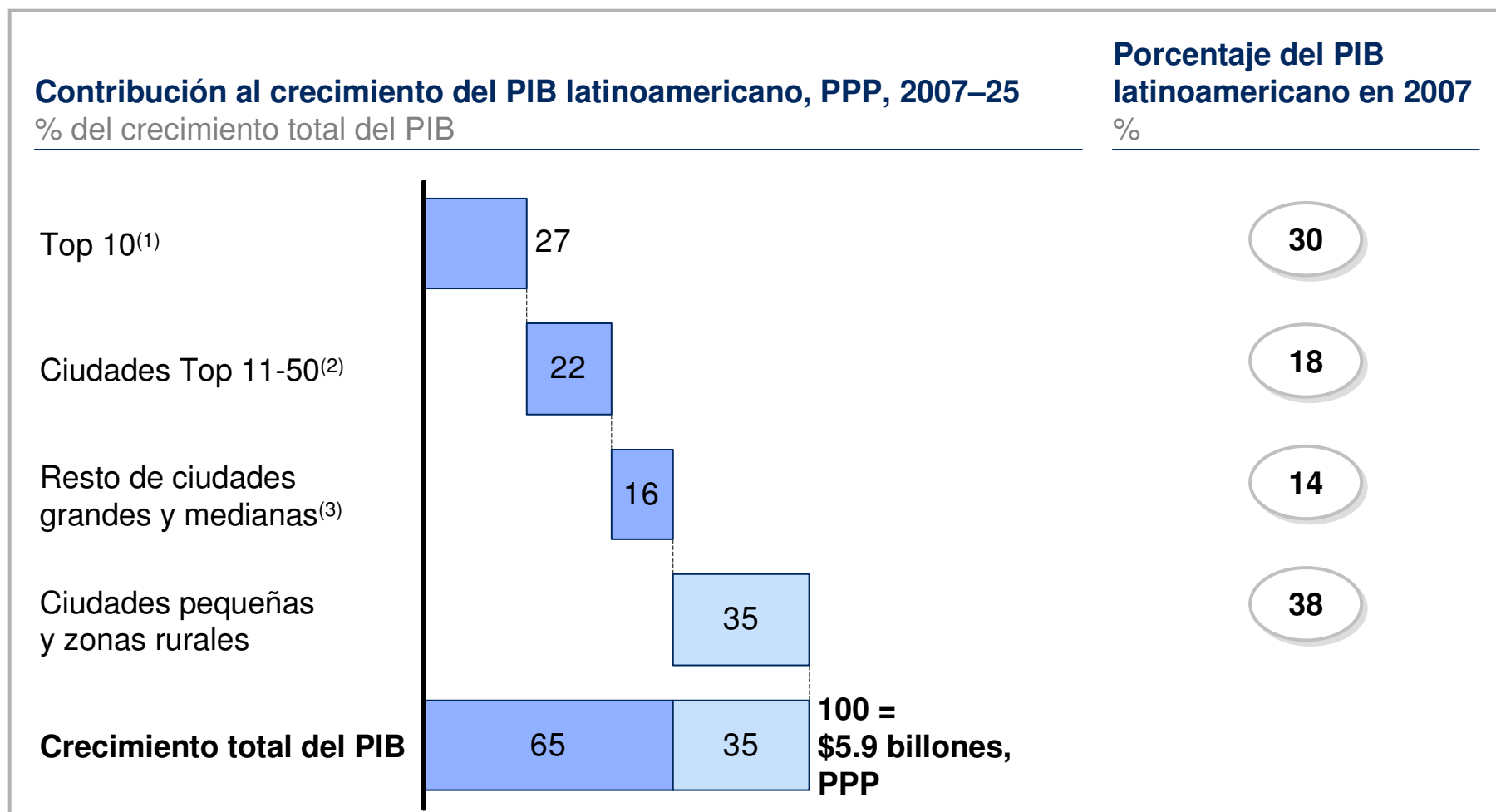
⁽¹⁾ Hogares con ingreso anual de \$20,000 o más en PPP

El consumo en la región se disparará como efecto del incremento de población de clase media y en edad de trabajar



(1) Categorías de ingreso definidas en \$ PPP: baja renta = <\$7,500; aspiracional \$7,500–\$20,000; consumidor \$20,000–\$70,000; global \$70,000+.
 NOTA: Los números podrían no sumar por redondeo.

Las 198 ciudades más grandes de América Latina contribuirán con el 65 % del total del crecimiento del PIB de la región entre 2007 y 2025



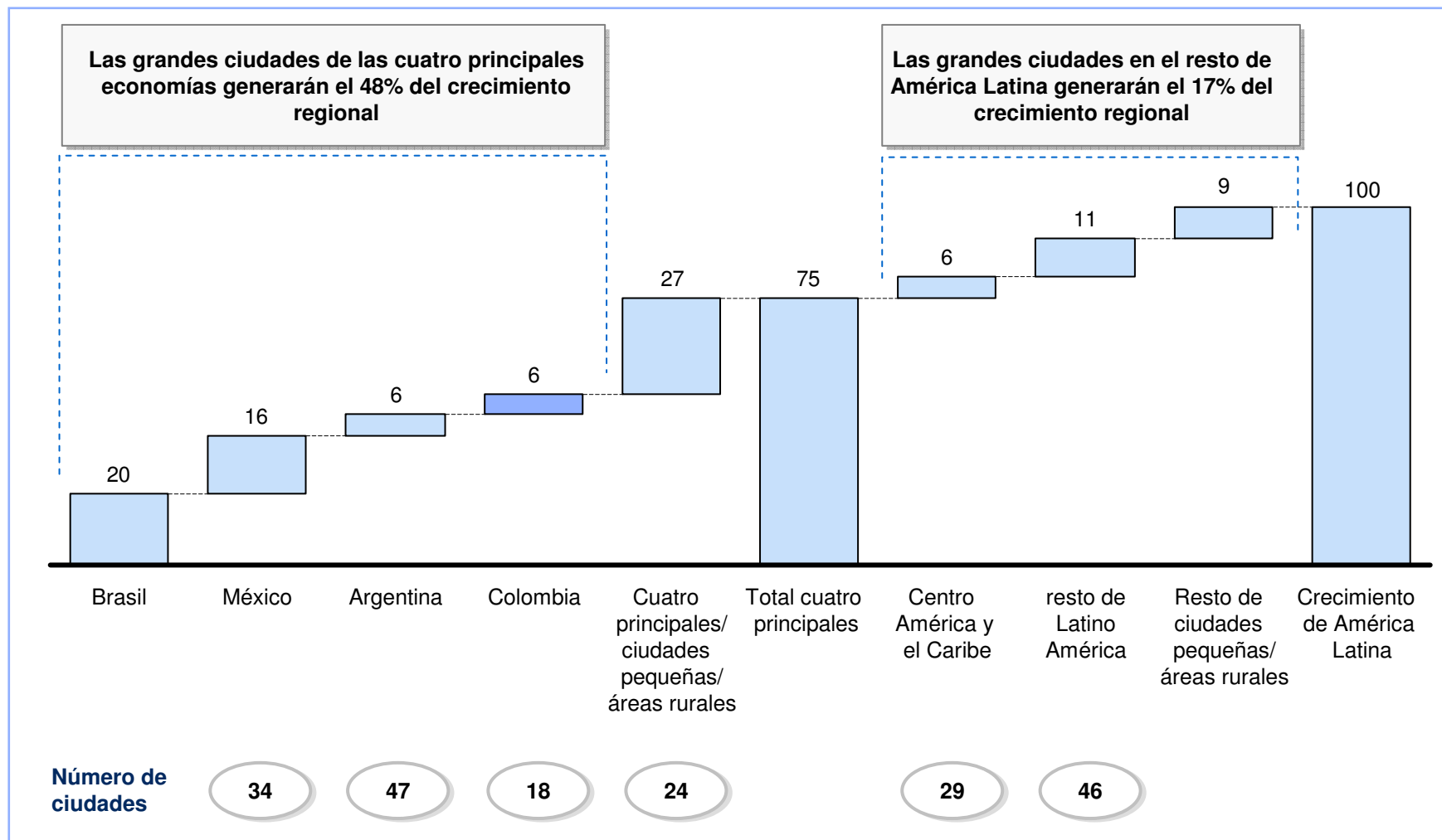
(1) Las 10 ciudades más grandes de América Latina en términos de PIB en PPP en 2007.

(2) Las siguientes 40 ciudades más grandes de América Latina en términos de PIB en PPP en 2007

(3) Ciudades con población de al menos 200,000 habitantes

El 6% del crecimiento total de América Latina provendrá de las grandes ciudades de Colombia⁽¹⁾

%; PPP 100% = \$5.9 billones USD



⁽¹⁾ 24 ciudades con población superior a 200,000 habitantes

NOTA: Los números pueden no sumar por redondeo

Bogotá, Medellín y Cali continuarán siendo ciudades clave en América Latina en el 2025, pero perderán competitividad frente a sus pares

Ranking de ciudades en el 2025

Puesto	PIB ⁽¹⁾	Crecimiento PIB ⁽¹⁾	Población total	Niños	Hogares	Hogares globales ⁽³⁾
1	Ciudad de México	São Paulo	Ciudad de México	São Paulo	São Paulo	Ciudad de México
2	São Paulo	Ciudad de México	São Paulo	Ciudad de México	Ciudad de México	São Paulo
3	Buenos Aires	Buenos Aires	Buenos Aires	Buenos Aires	Rio de Janeiro	Buenos Aires
4	Río de Janeiro	Río de Janeiro	Bogotá	Río de Janeiro	Buenos Aires	Río de Janeiro
5	Lima	Belo Horizonte	Lima	Lima	Bogotá	Lima
6	Bogotá	Santiago	Río de Janeiro	Bogotá	Lima	Monterrey
7	Santiago	Monterrey	Caracas	Belo Horizonte	Belo Horizonte	Bogotá
8	Monterrey	Lima	Santiago	Santiago	Santiago	Santiago
9	Caracas	Bogotá	Guadalajara	Caracas	Pôrto Alegre	Guadalajara
10	Belo Horizonte	Brasília	Monterrey	Guadalajara	Brasília	Belo Horizonte
11	Brasília	Curitiba	Port-au-Prince	Monterrey	Guadalajara	Salvador
12	Curitiba	Pôrto Alegre	Medellín	Pôrto Alegre	Curitiba	Pôrto Alegre
13	Pôrto Alegre	Campinas	Belo Horizonte	Brasília	Caracas	Campinas
14	Guadalajara	Caracas	Santo Domingo	Salvador	Monterrey	Brasília
15	Campinas	Guadalajara	Puebla	Recife	Recife	Caracas
16	Santo Domingo	Grande Vitória	Guayaquil	Fortaleza	Salvador	Puebla
17	Medellín	Santo Domingo	Asunción	Medellín	Medellín	Tijuana
18	Grande Vitória	Baixada Santista	Maracaibo	Curitiba	Fortaleza	Curitiba
19	Salvador	Manaus	Tijuana	Port-au-Prince	Campinas	León
20	Toluca de Lerdo	Salvador	Cali	Guayaquil	Goiânia	Santo Domingo
21	Puebla	Toluca de Lerdo	La Paz	Campinas	Cali	Ciudad de Panamá
22	Baixada Santista	Medellín	Fortaleza	Puebla	Puebla	Querétaro
23	Manaus	Puebla	Pôrto Alegre	Santo Domingo	Tijuana	Grande Vitória
24	Recife	Recife	Recife	Tijuana	Guayaquil	Recife
25	Ciudad de Panamá	Norte/Nordeste Catarinense	Nueva Valencia del Rey	Cali	León	Medellín

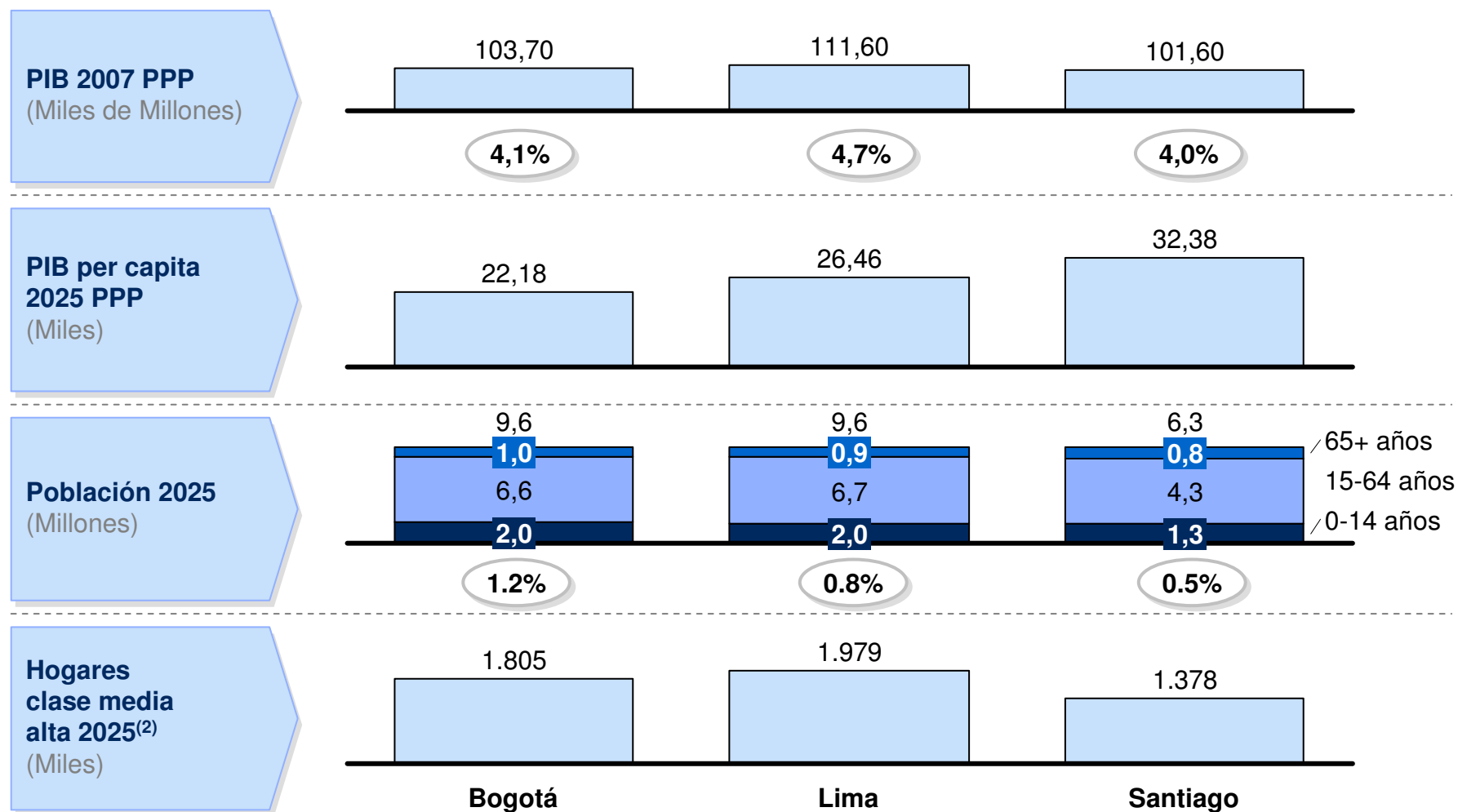
(1) Ranking en PPP

(3) Hogares globales definidos como aquellos con ingresos de + de USD PPP 70,000

NOTA: PIB, PIB per cápita y el crecimiento del PIB se presentan en PPP (purchasing power parity) o Paridad de poder adquisitivo

Se estima que Bogotá tendrá un alto crecimiento poblacional con respecto a sus pares en la región, pero se quedará atrás en riqueza per cápita . . .

○ TACC⁽¹⁾ 07-25



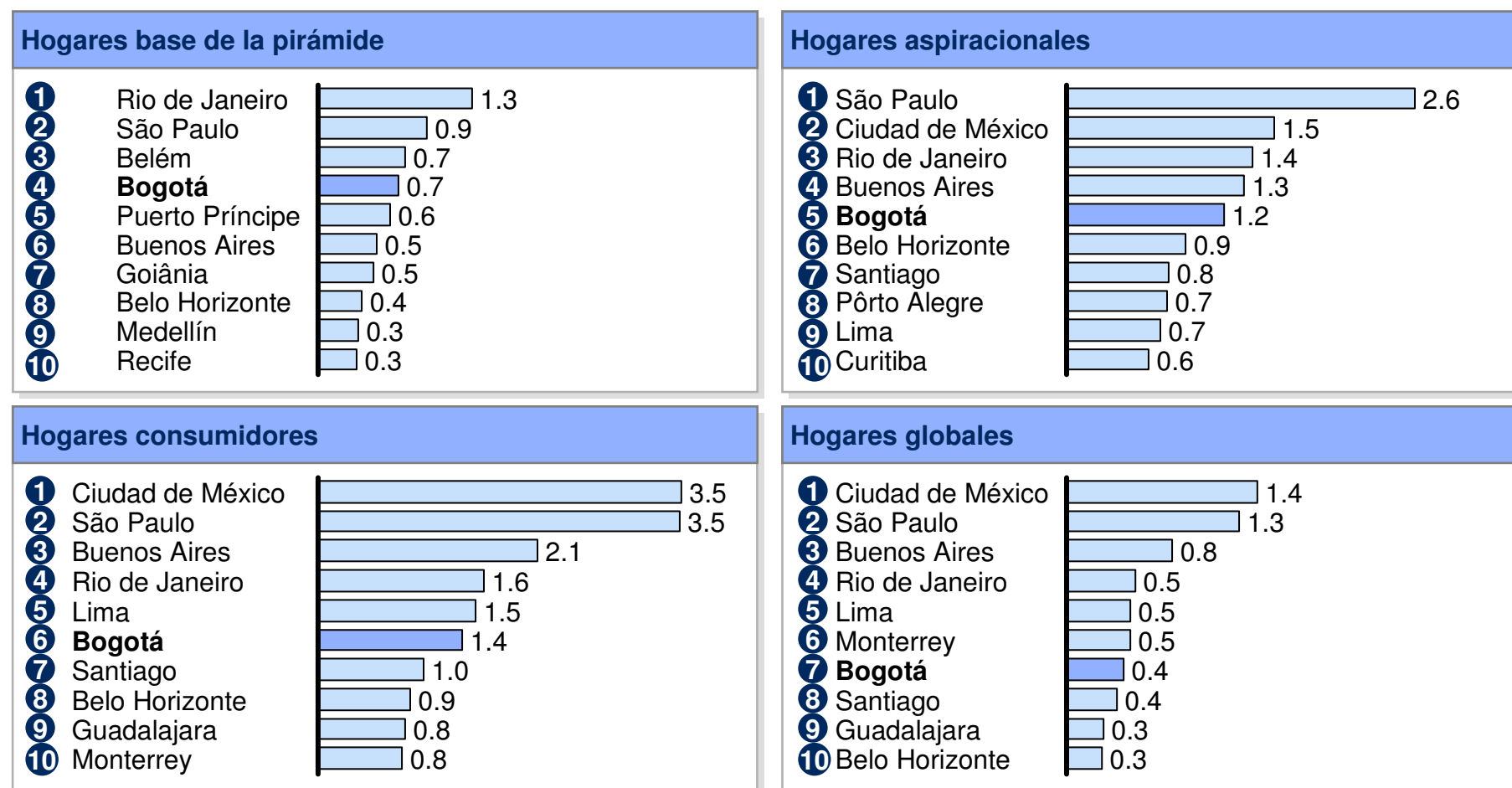
(1) Tasa anual de crecimiento compuesto

(2) Hogares consumidores y globales, con ingresos anuales superiores o iguales a \$20,000 en PPP

...por lo cual tendrá una composición social más concentrada en hogares con dificultades económicas que otras ciudades de la región

Ciudades principales en términos de hogares por segmento de ingresos⁽¹⁾, 2025

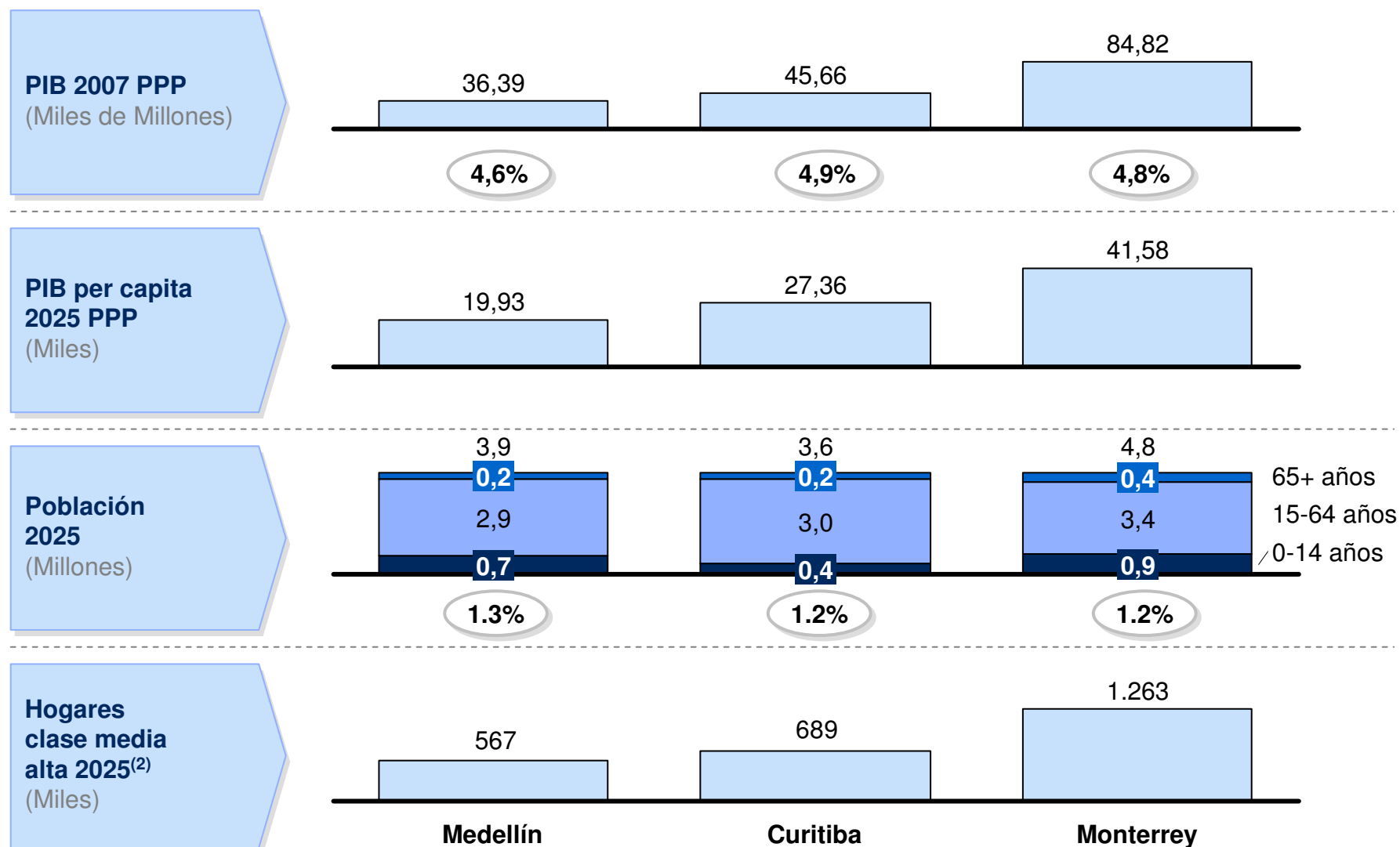
Millones de hogares



(1) Categorías de ingreso definidas en \$ PPP: base de la pirámide = <\$7,500; aspiracionales \$7,500–\$20,000; consumidores \$20,000–\$70,000; globales \$70,000+.

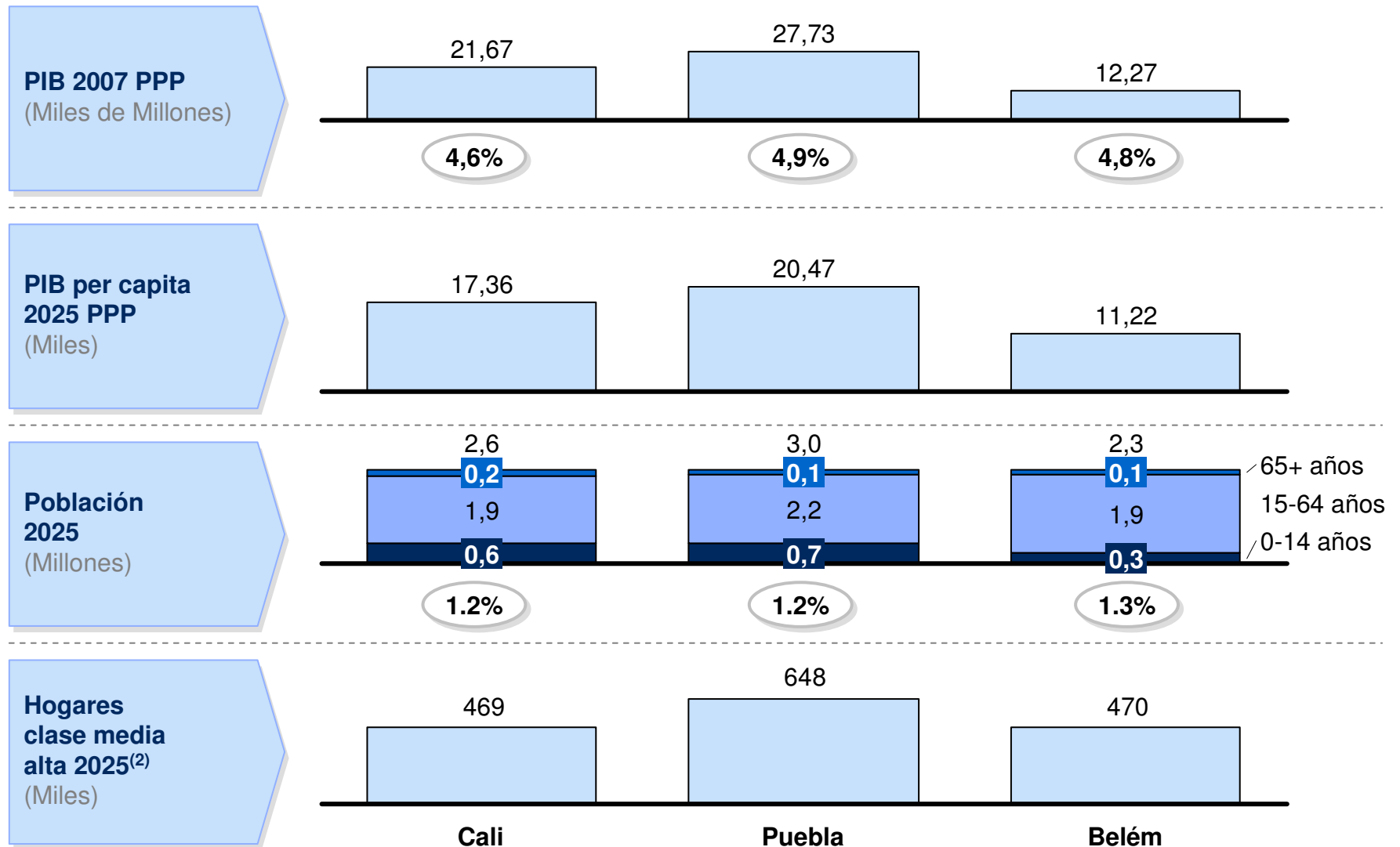
Medellín también perderá en competitividad económica frente a ciudades similares

○ TACC⁽¹⁾ 07-25



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

El caso de Cali es similar al de Bogotá y Medellín



Contenido

- Ciudades como motor de desarrollo
- **El rol de las ciudades de Colombia**
- Bogotá y sus retos de cara al 2025

La contribución urbana al crecimiento del PIB de Colombia es de las mayores y más diversificadas en America Latina

	Crecimiento del PIB ⁽¹⁾ , 2007–25 \$ miles de millones	Contribución urbana al crecimiento del PIB 2007–25 %	Porcentaje urbano del PIB 2007 %	Porcentaje urbano del PIB 2025 %	Número de ciudades
Brasil	1,959	58	60	59	34
México	1,144	68	57	63	47
Colombia	322	74	74	74	24
Argentina	302	72	79	75	18
Chile	233	64	67	65	8
Perú	168	75	73	74	11
Venezuela	154	63	68	66	9
República Dominicana	86	70	60	67	4
Panamá	40	74	66	71	2
Costa Rica	35	83	75	79	4
Uruguay	33	65	72	68	1
Ecuador	28	75	66	69	9
El Salvador	26	67	52	60	2
Guatemala	23	35	26	30	3
Bolivia	16	72	62	67	5
Honduras	12	56	42	49	3
Trinidad y Tobago	12	0	0	0	0
Paraguay	8	76	59	66	2
Bahamas	4	93	93	93	1
Haití	4	52	68	92	2

Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

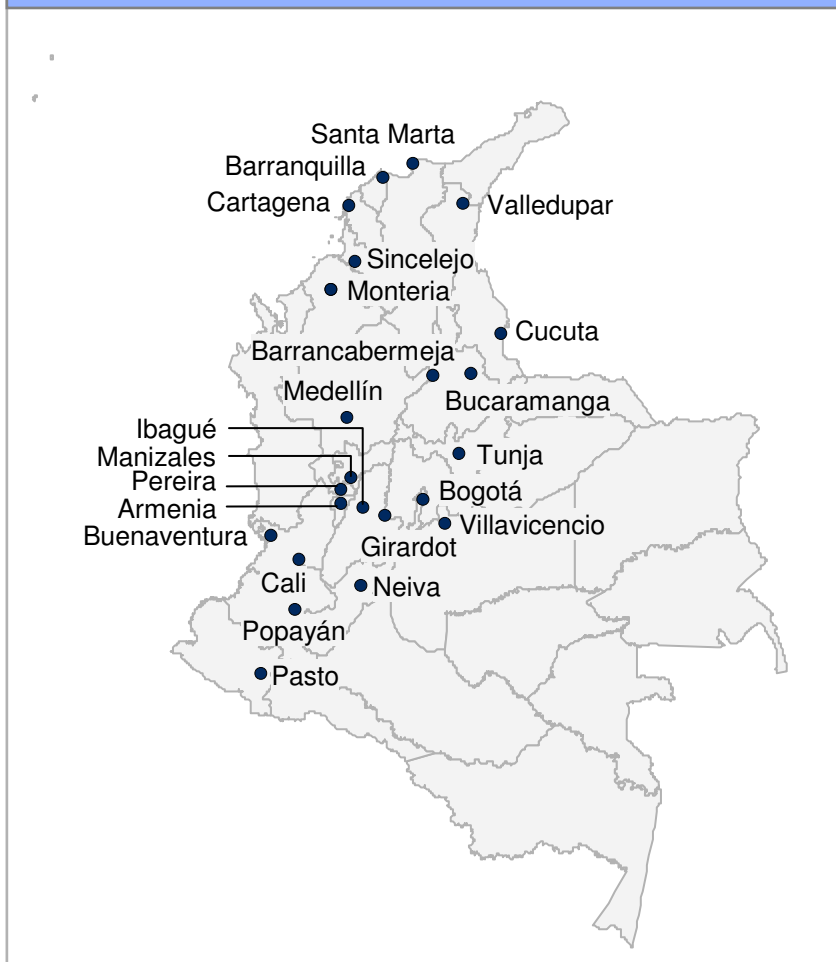
(1) Ranking en PPP según proyecciones de 2007

FUENTE: Base de datos Cityscope 1.1 McKinsey Global Institute

Las 24 principales ciudades en Colombia crecerán menos que el resto del país . . .

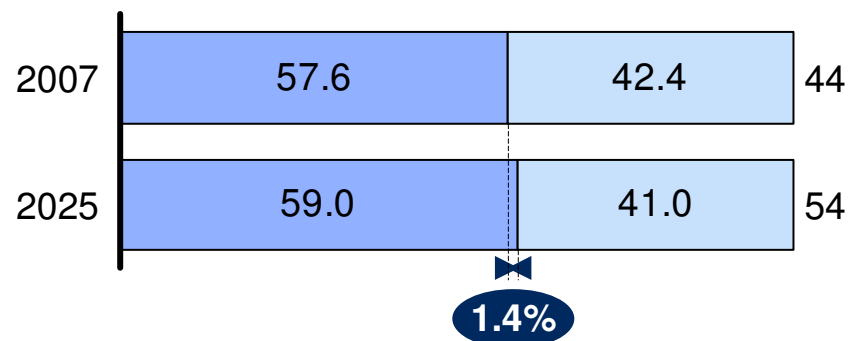
■ Ciudades sobre los 200,000 hab.
 ■ Resto del país

Las 24 ciudades representan el 74% del PIB

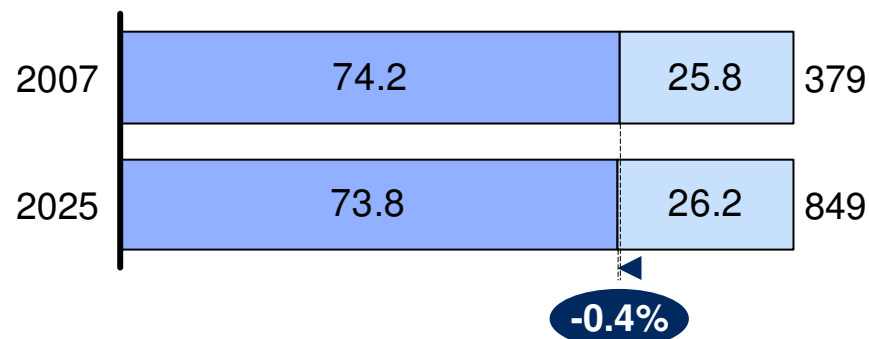


Las ciudades representan la mayor parte de la actividad económica

Población por tamaño de ciudades %; millones



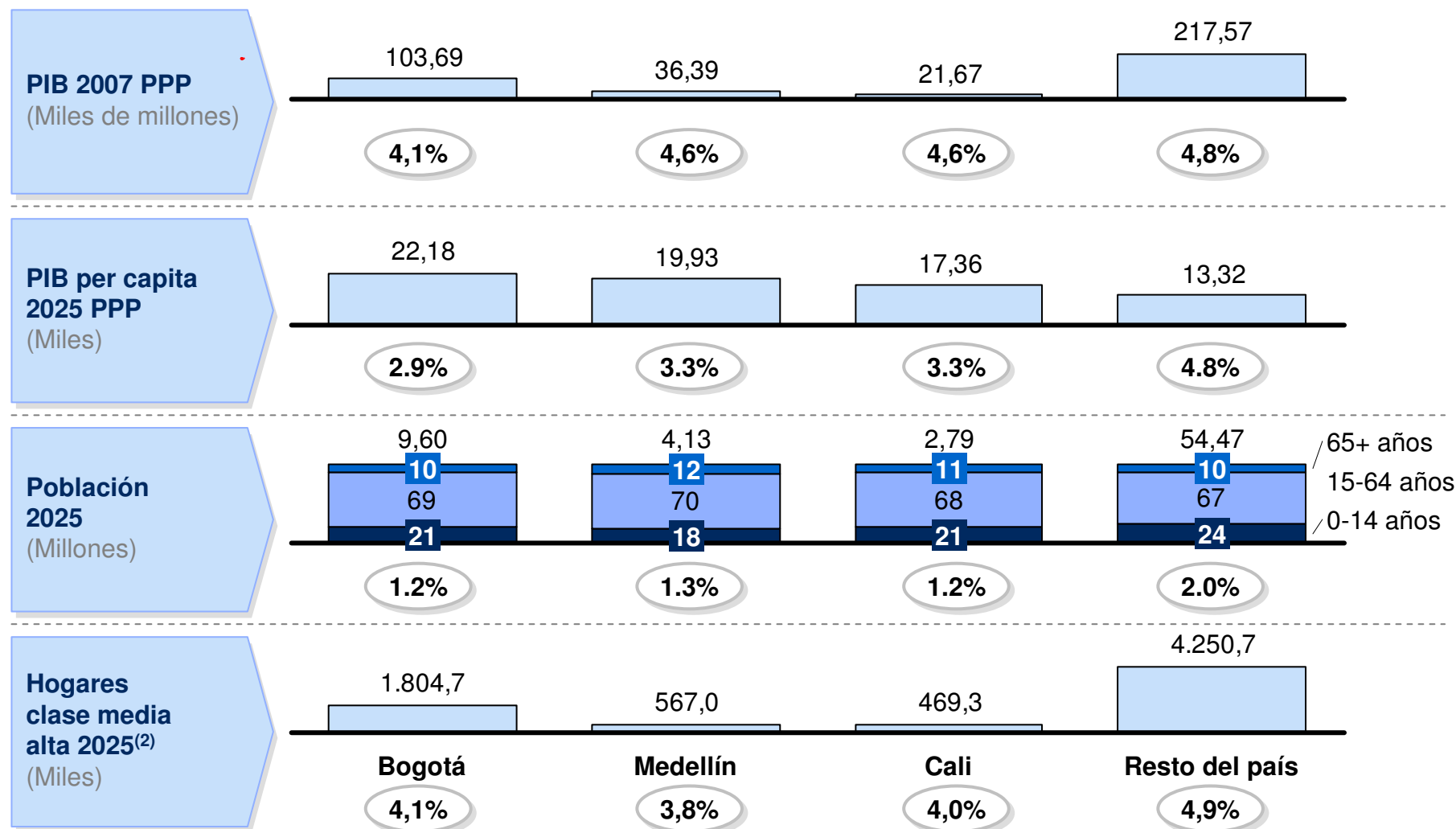
PIB por tamaño de ciudades %; \$ miles de millones, PPP



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

... y Bogotá es la de menor crecimiento entre las tres ciudades principales...

○ TACC⁽¹⁾ 07-25

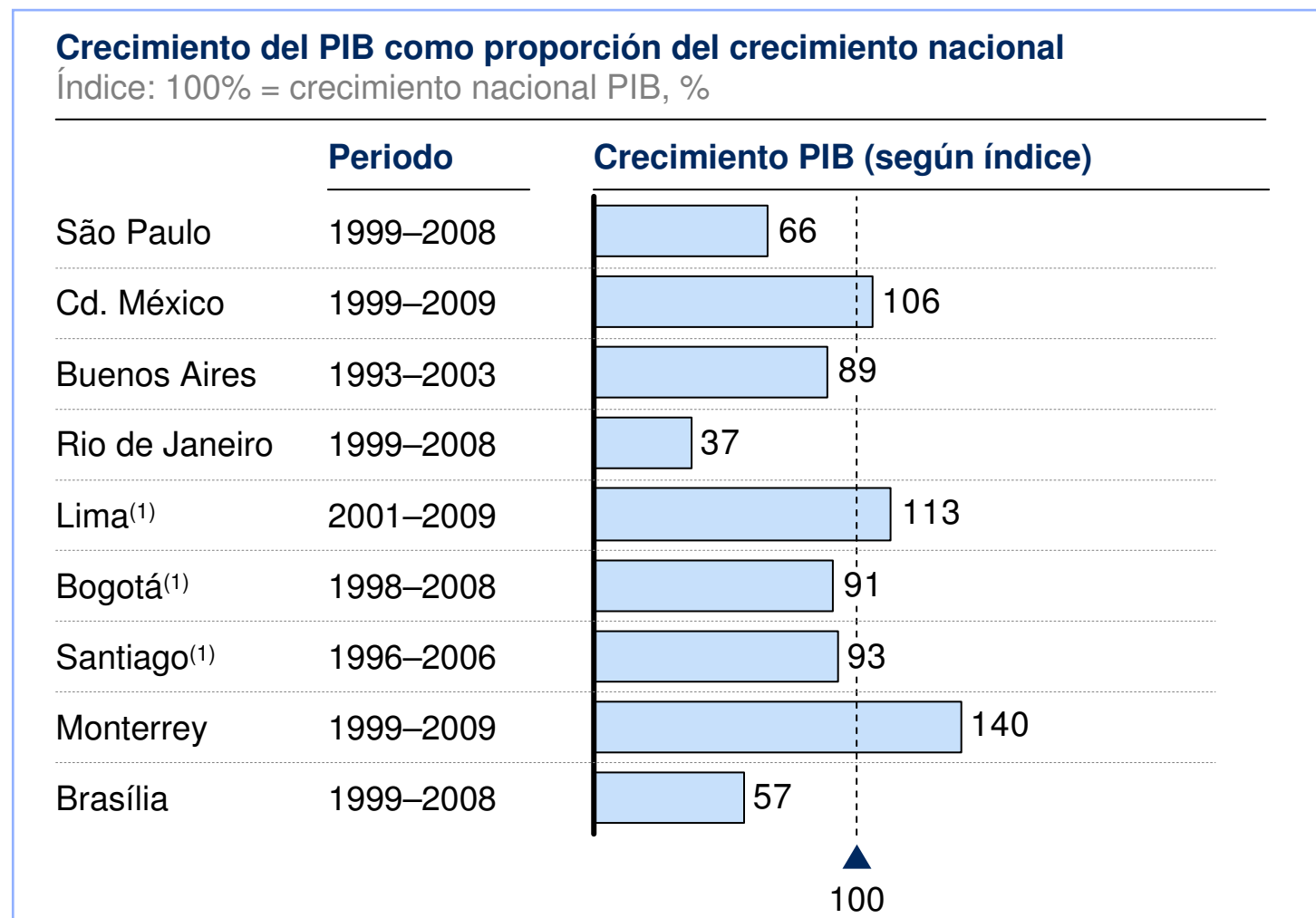


(1) Tasa anual de crecimiento compuesto

(2) Hogares consumidores y globales, con ingresos anuales superiores o iguales a \$20,000 en PPP

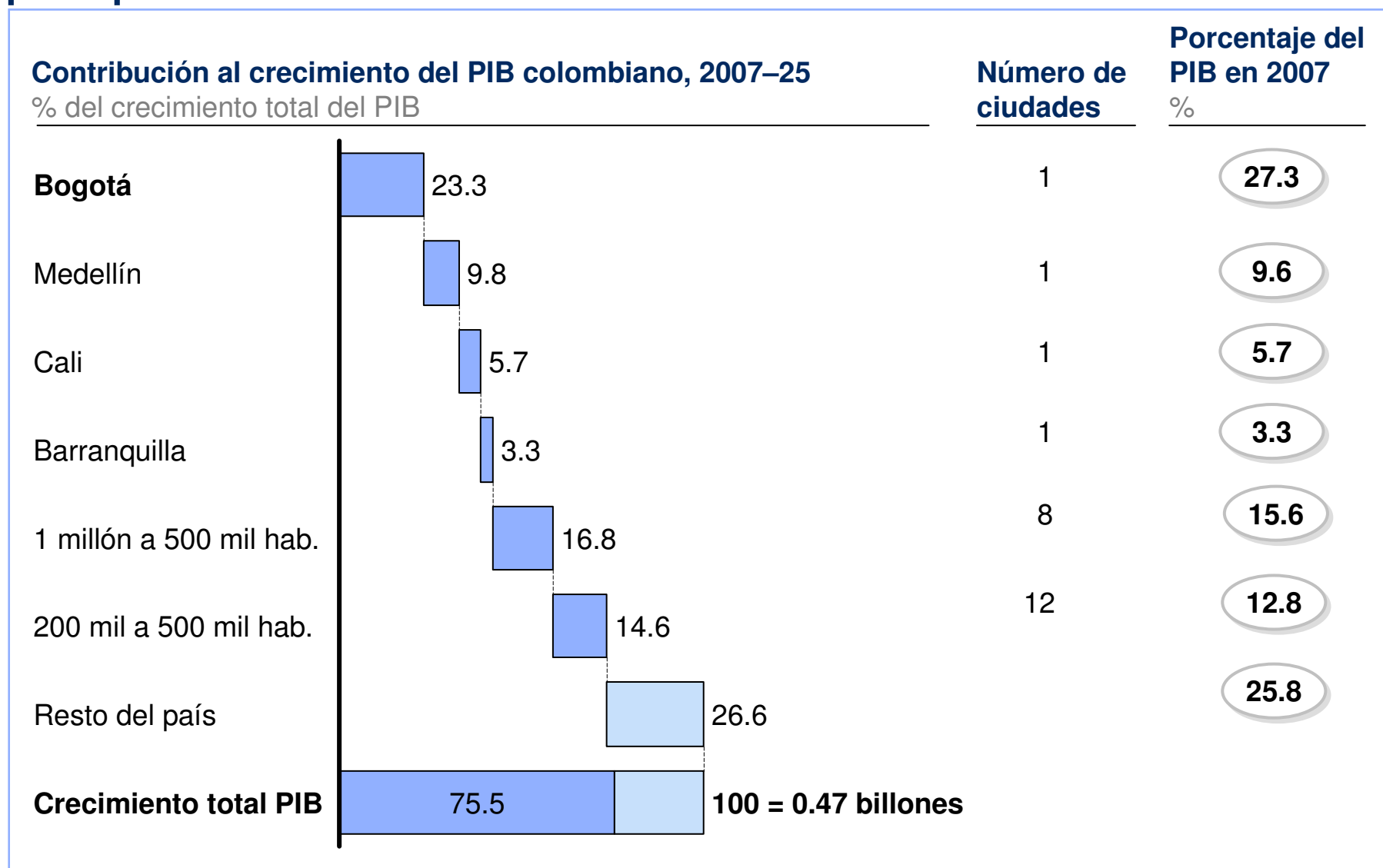
...Enfrentando diseconomías de escala, como otras ciudades de la región

La mayoría de las 10 ciudades principales han crecido menos que sus economías nacionales



⁽¹⁾ En casos en que no fue posible encontrar datos del PIB a nivel ciudad pero la ciudad representa la mayor parte del PIB provincial, se usó este dato

Más del 40% del crecimiento del país provendrá de las 4 ciudades principales

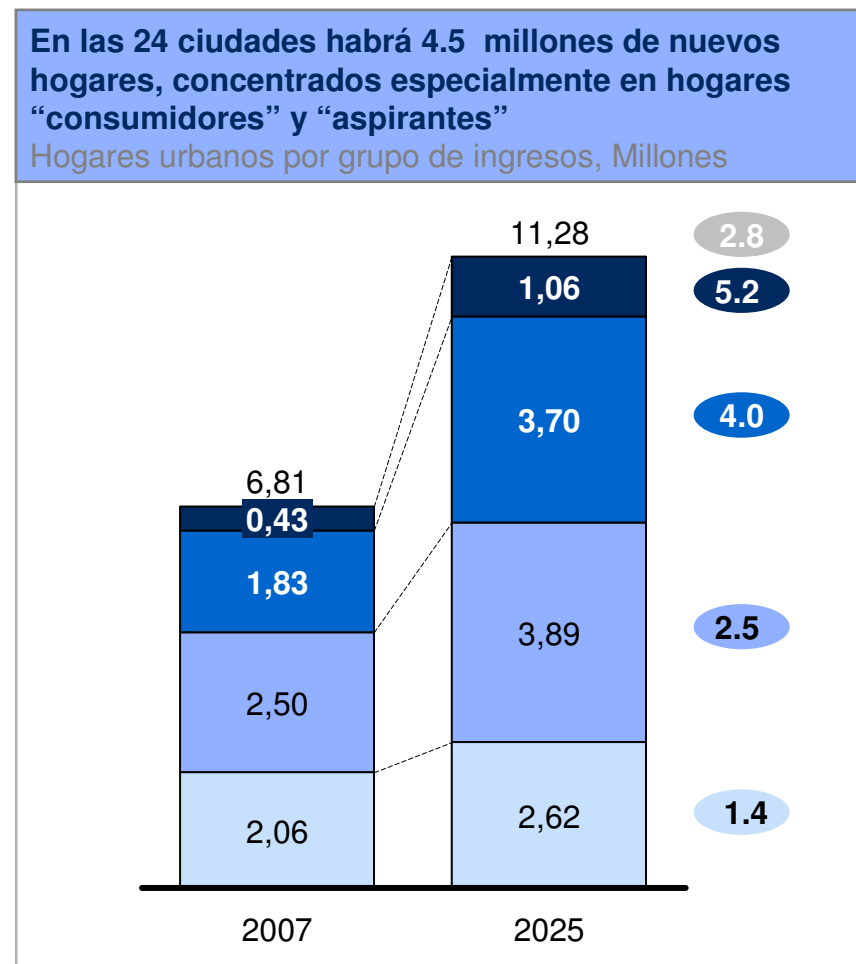
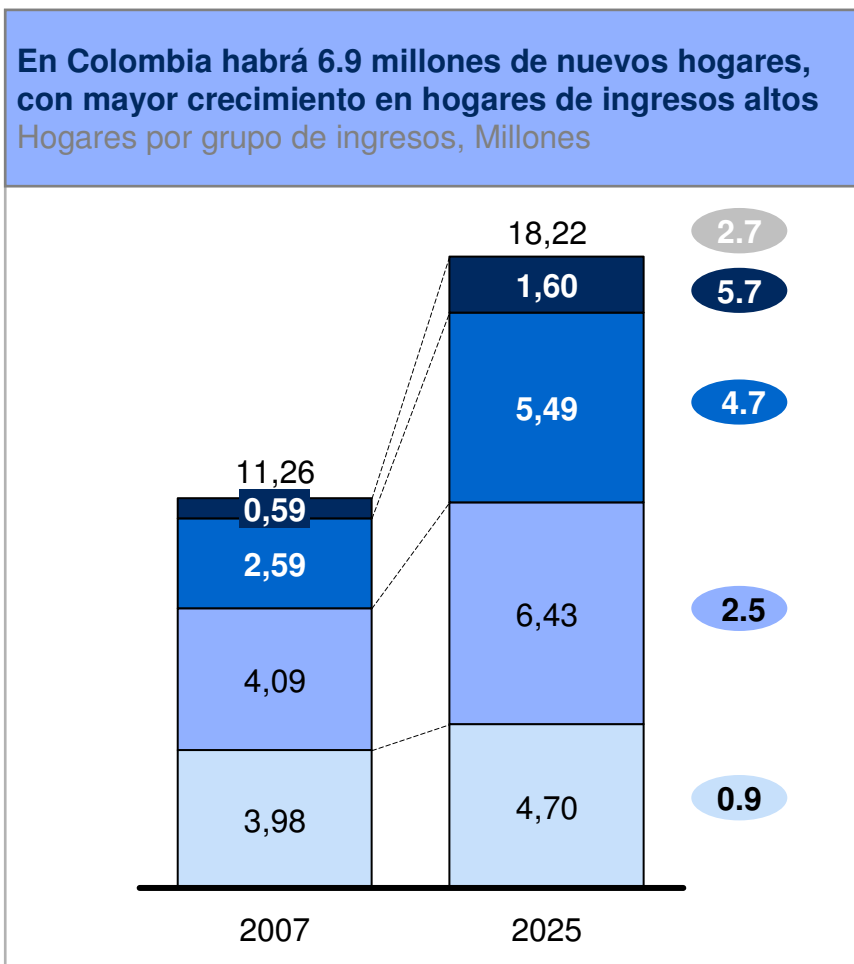


Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

En las grandes ciudades colombianas se espera una menor transición socioeconómica hacia clases medias-altas que en el resto del país

XX TACC 2007-2025, %

Global Aspiracional
Consumidor Baja Renta



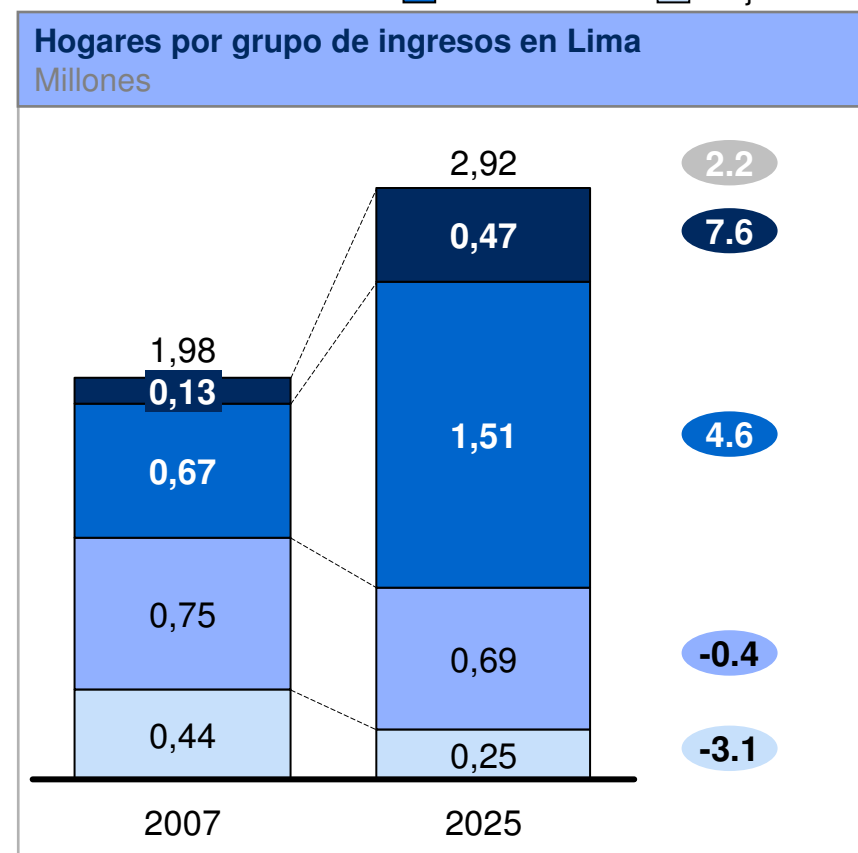
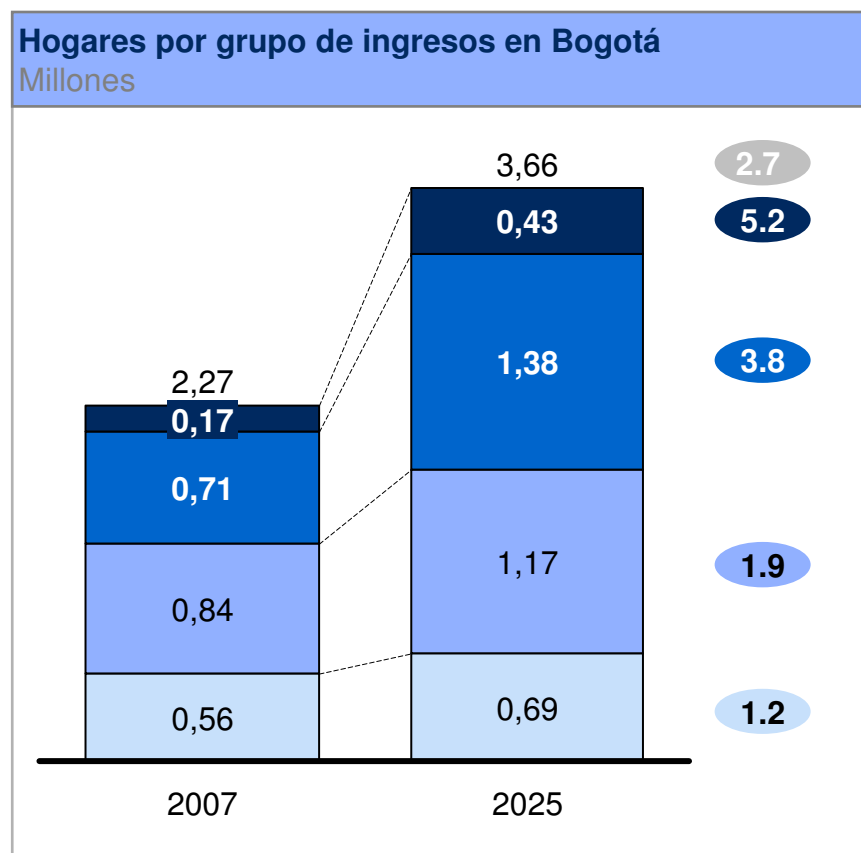
Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

(1) Categorías de ingreso definidas en \$ PPP: base de la pirámide = <\$7,500; aspiracionales \$7,500–\$20,000; consumidores \$20,000–\$70,000; globales \$70,000+.

Mientras en ciudades como Lima hay una transición hacia las clases media-alta y alta, en Bogotá el grueso de la población continuará siendo de clase media

XX TACC
2007-2025, %

■ Global ■ Aspiracional
■ Consumidor ■ Baja Renta



Lima reducirá el número de hogares de clase baja, mientras que en Bogotá aumentará

(1) Categorías de ingreso definidas en \$ PPP: base de la pirámide = <\$7,500; aspiracionales \$7,500–\$20,000; consumidores \$20,000–\$70,000; globales \$70,000+.

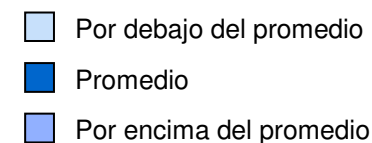
Contenido

- Ciudades como motor de desarrollo
- El rol de las ciudades de Colombia
- **Bogotá y sus retos de cara al 2025**

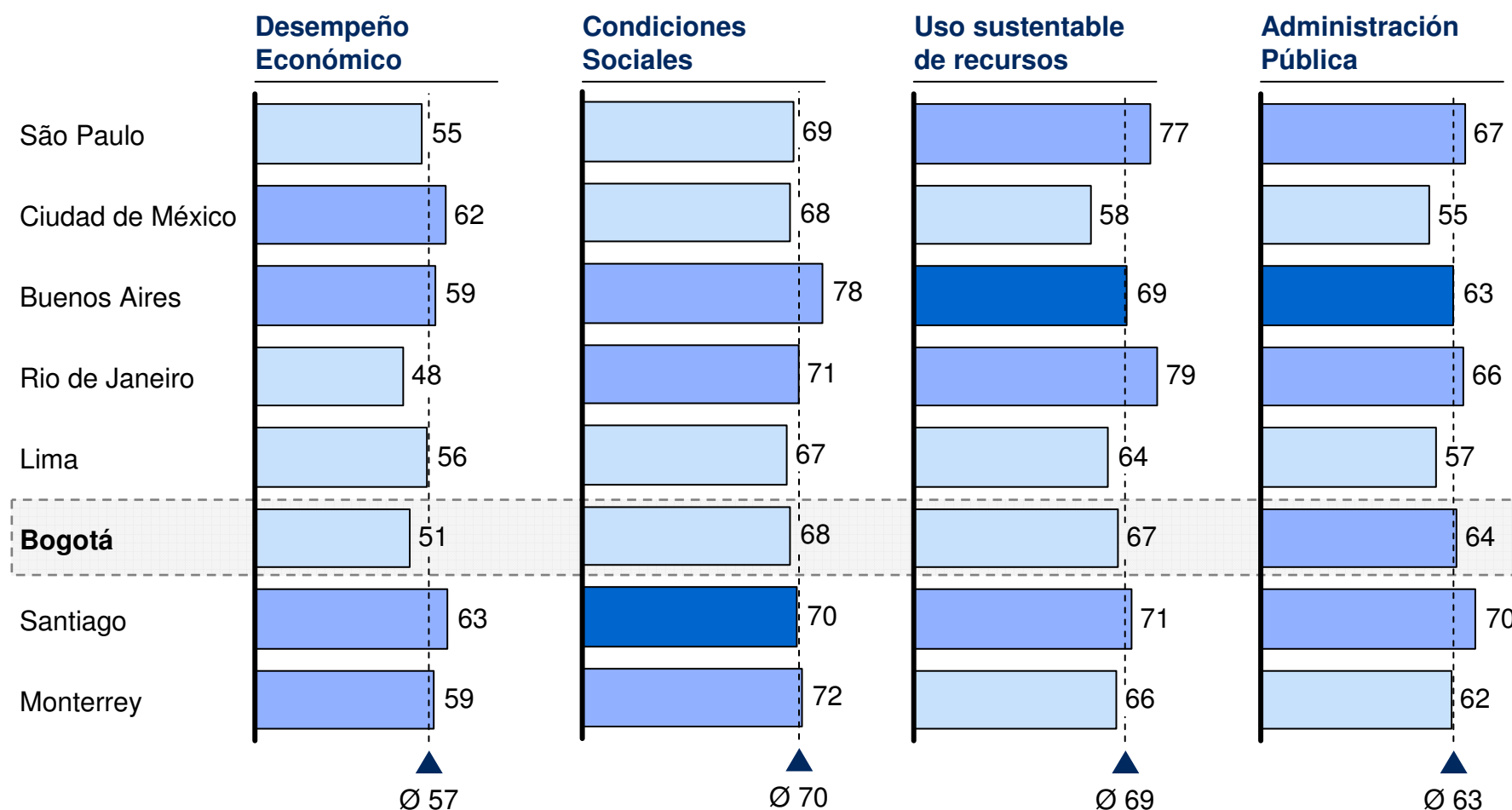
El Índice de Gestión Urbana (IGU) estudia 4 dimensiones para ayudar a determinar dónde pueden las ciudades mejorar para cerrar sus brechas de crecimiento y desbloquear sus deseconomías de escala



Bogotá tiene puede mejorar su desempeño en todas la categorías medidas en el IGU



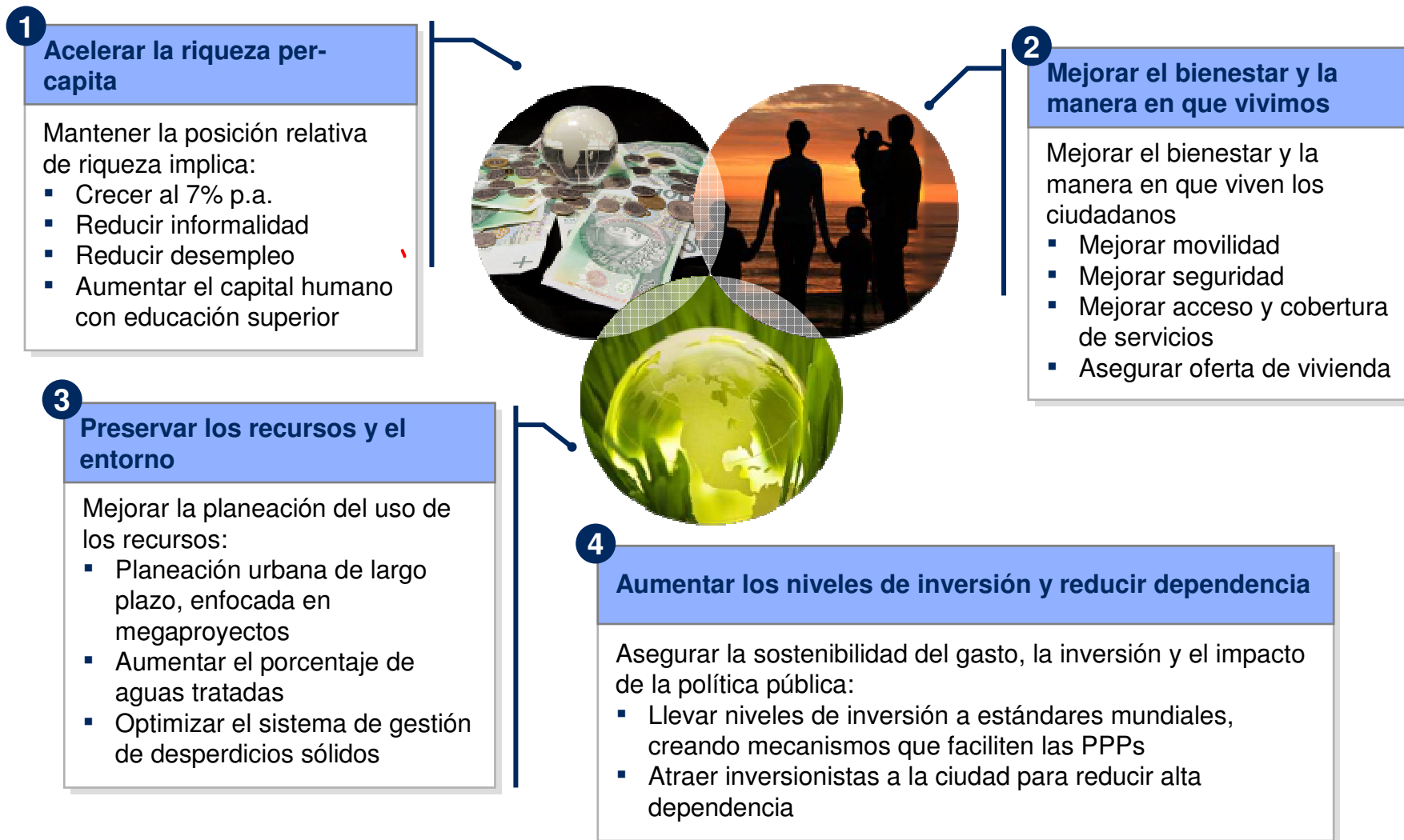
Índice: Estándar de comparación⁽²⁾ = 100



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

(1) Estándar de comparación definido para cada indicador como el promedio de Helsinki, Nueva York, Singapur, y Toronto.

Bogotá enfrenta grandes retos de cara al 2025



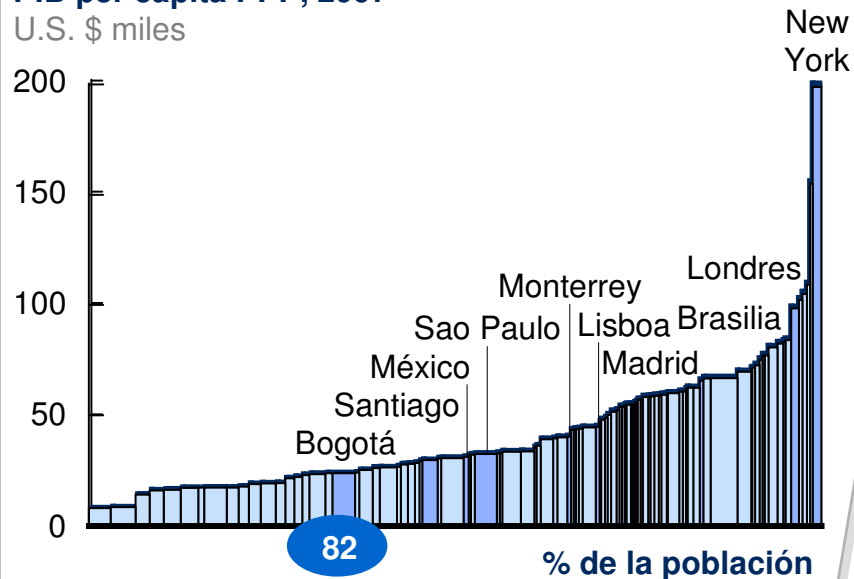
1 Bogotá deberá crecer al menos 7% por año para mantener su posición actual en riqueza por habitante

- TACC 28 años para igualar a la ciudad señalada
- Puesto entre las 100 ciudades más grandes

Bogotá ocupa el puesto 82 entre las 100 ciudades más grandes del mundo . . .

PIB per cápita PPP, 2007

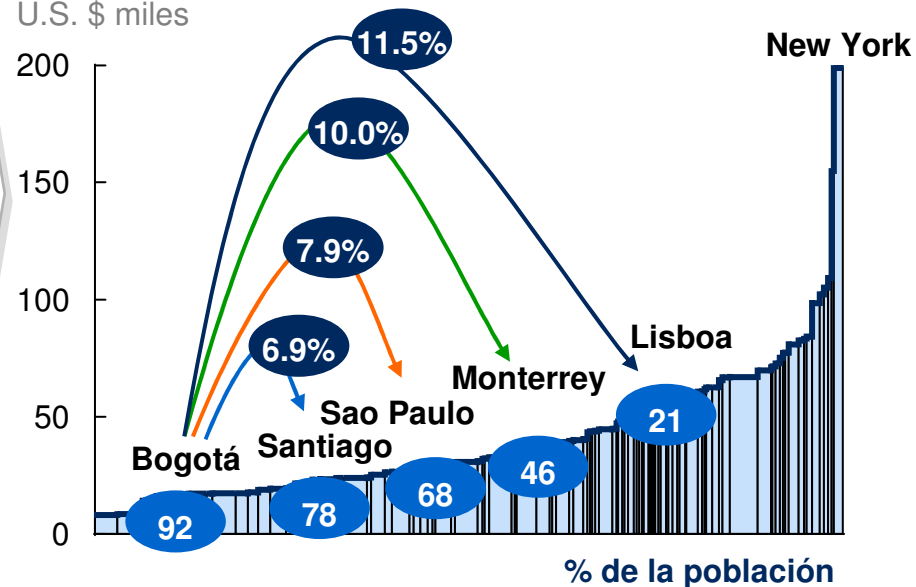
U.S. \$ miles



. . . y a la tasa proyectada estará en el puesto 92 en el 2032

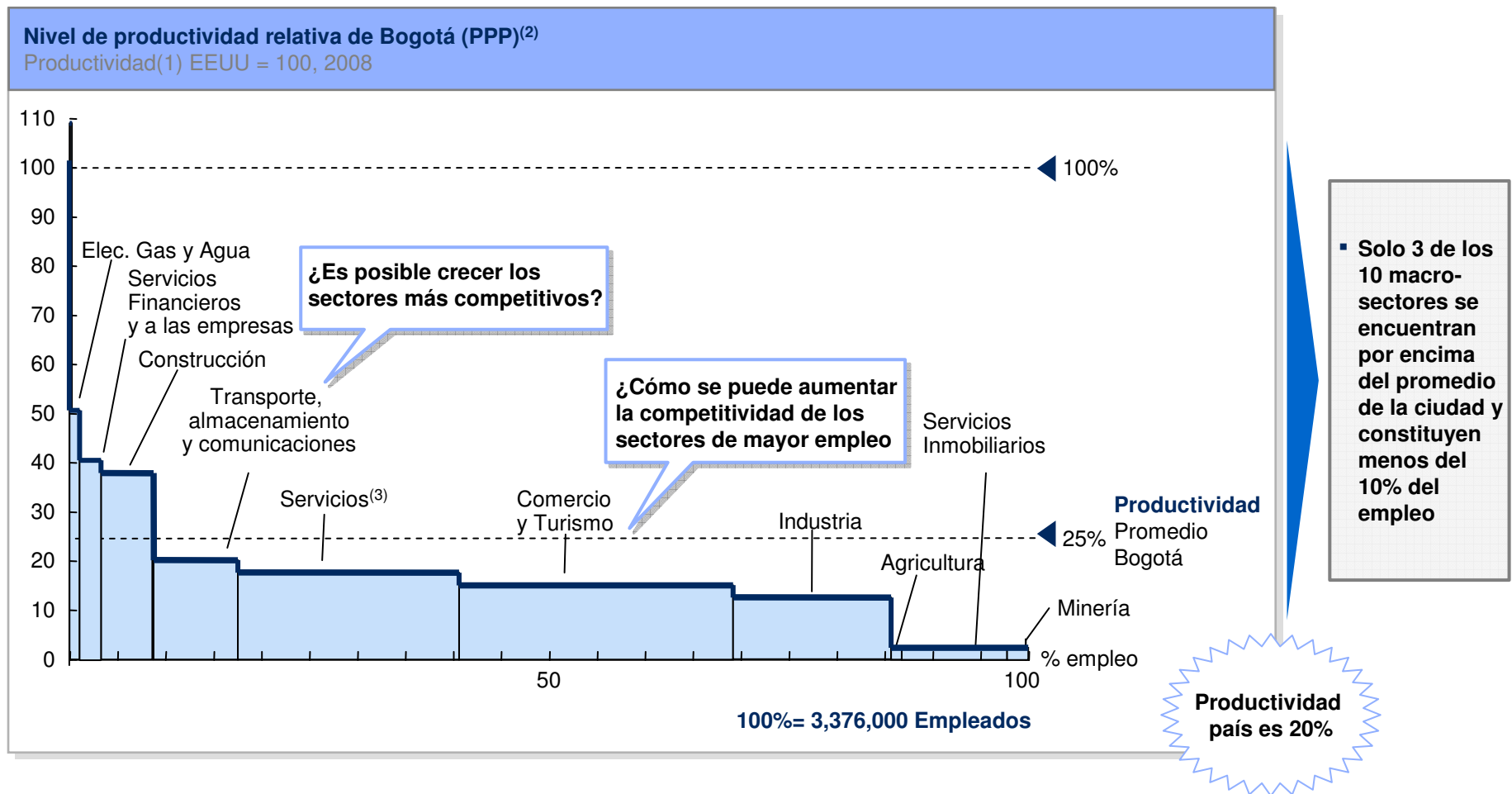
PIB per cápita PPP, 2032

U.S. \$ miles



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

1 Los sectores económicos de Bogotá tienen una productividad promedio de 25% frente a EEUU...



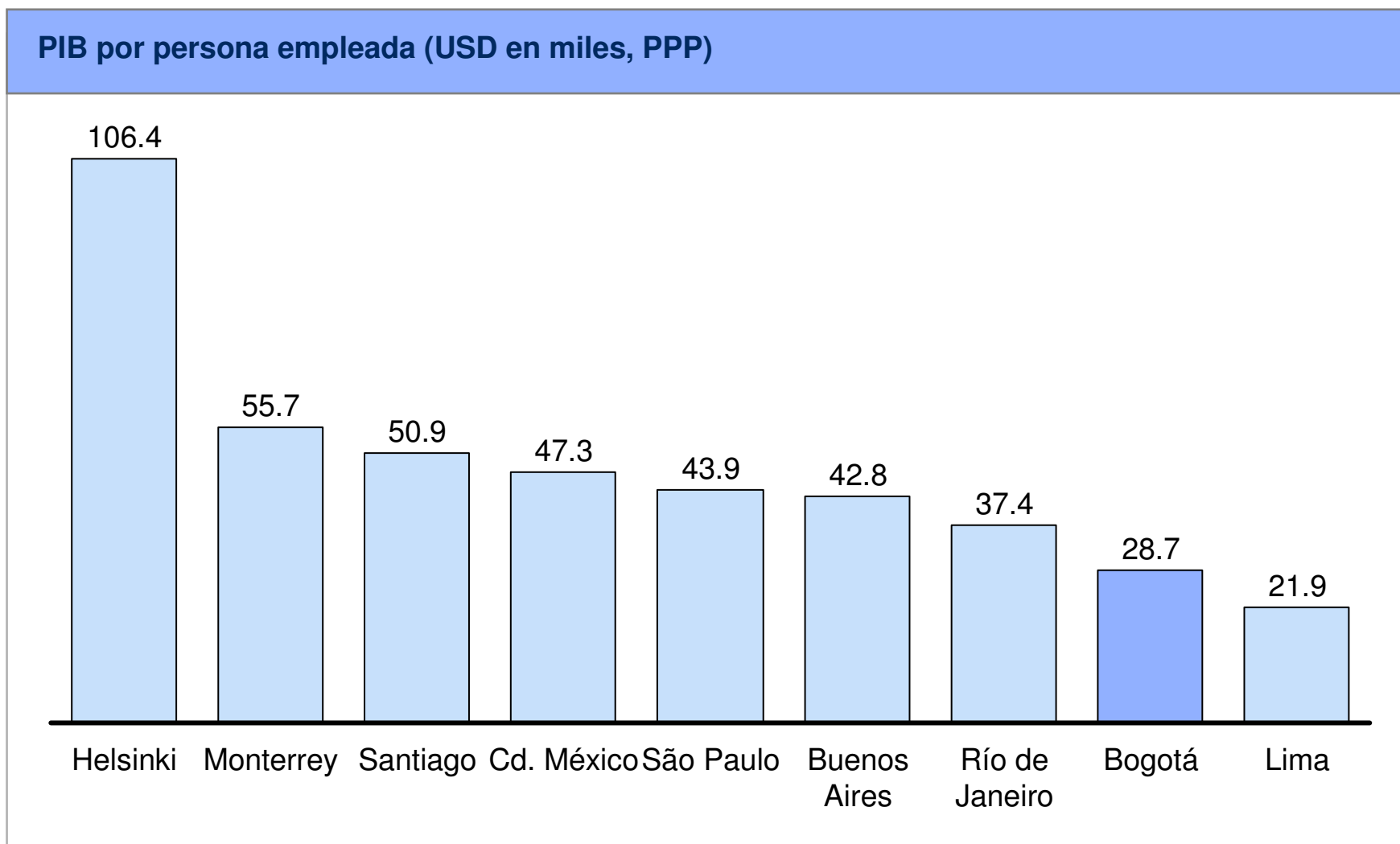
Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

(1) Datos incluyen productividad formal e informal de la economía

(2) Calculada como el Valor Agregado/número de empleados

(3) Incluye servicios sociales, comunales y personales

1 ...y la productividad es la segunda más baja de las principales ciudades de Latino América



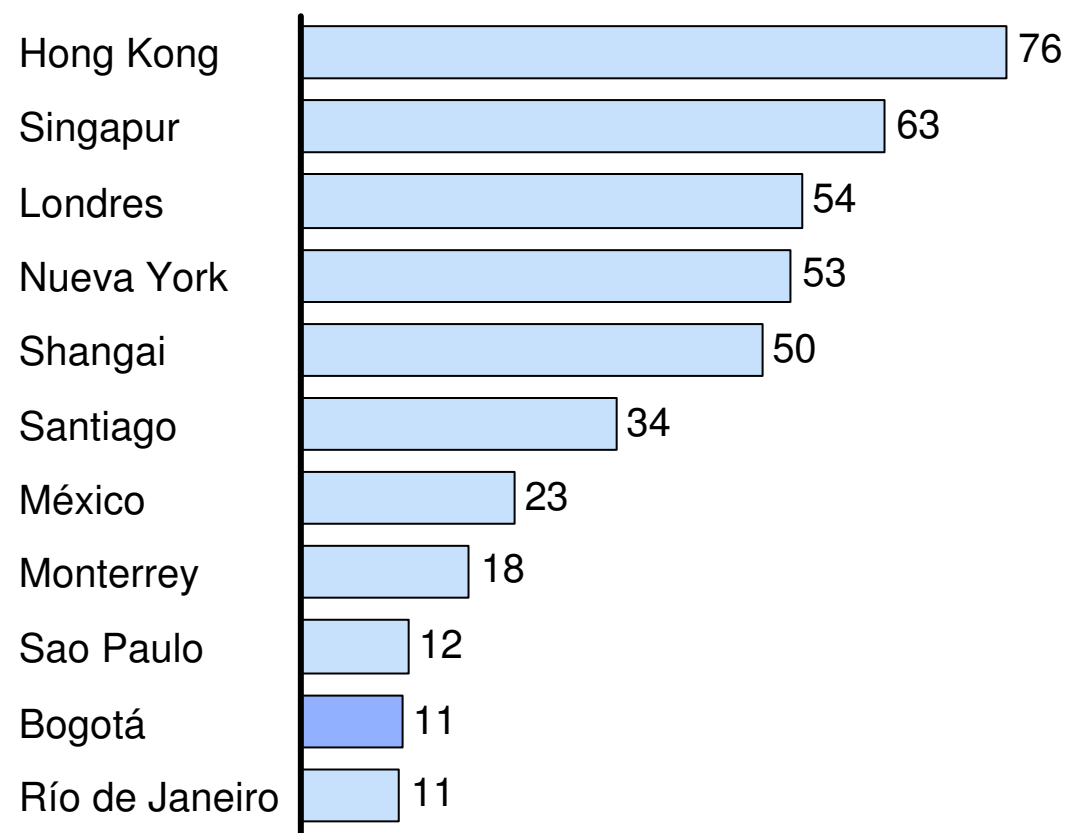
Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

1 Solo el 11% de la población en Bogotá tiene grado de educación superior



Población con grado de educación superior 2008⁽¹⁾

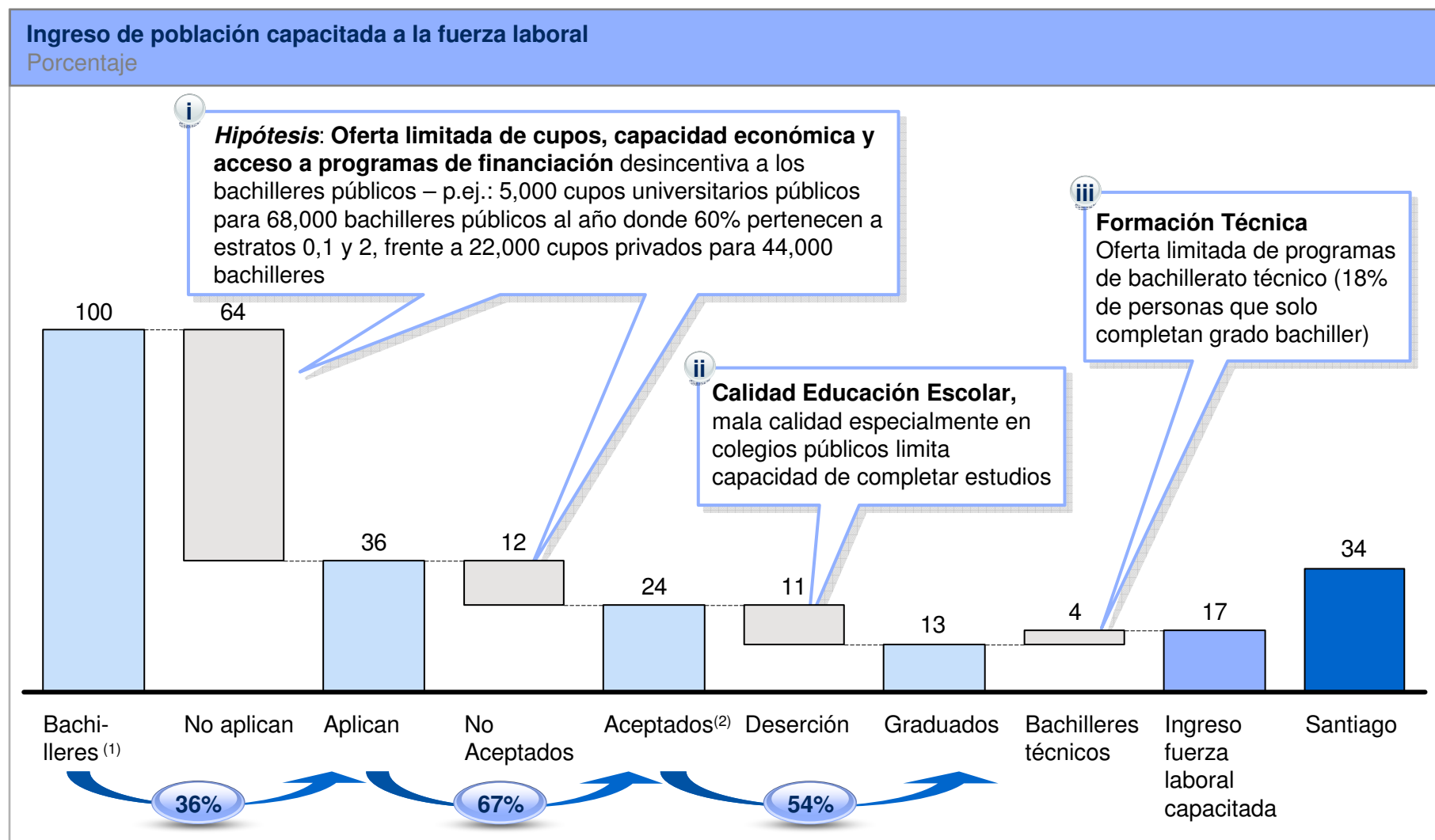
Porcentaje



Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

(1) Personas con grado bachiller, técnico o profesional sobre el total de la población

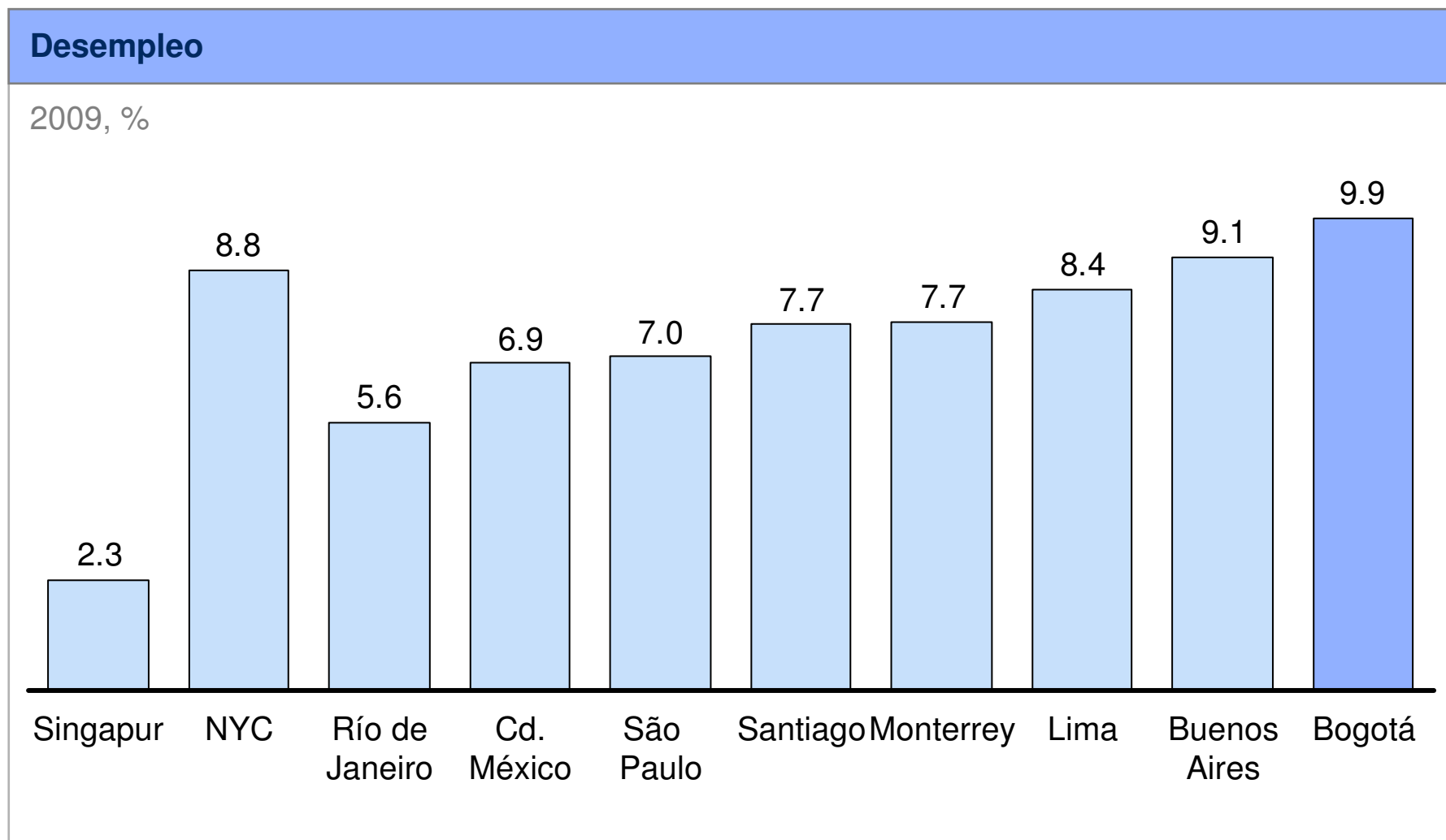
1 La brecha en fuerza laboral capacitada se mantendrá en el futuro



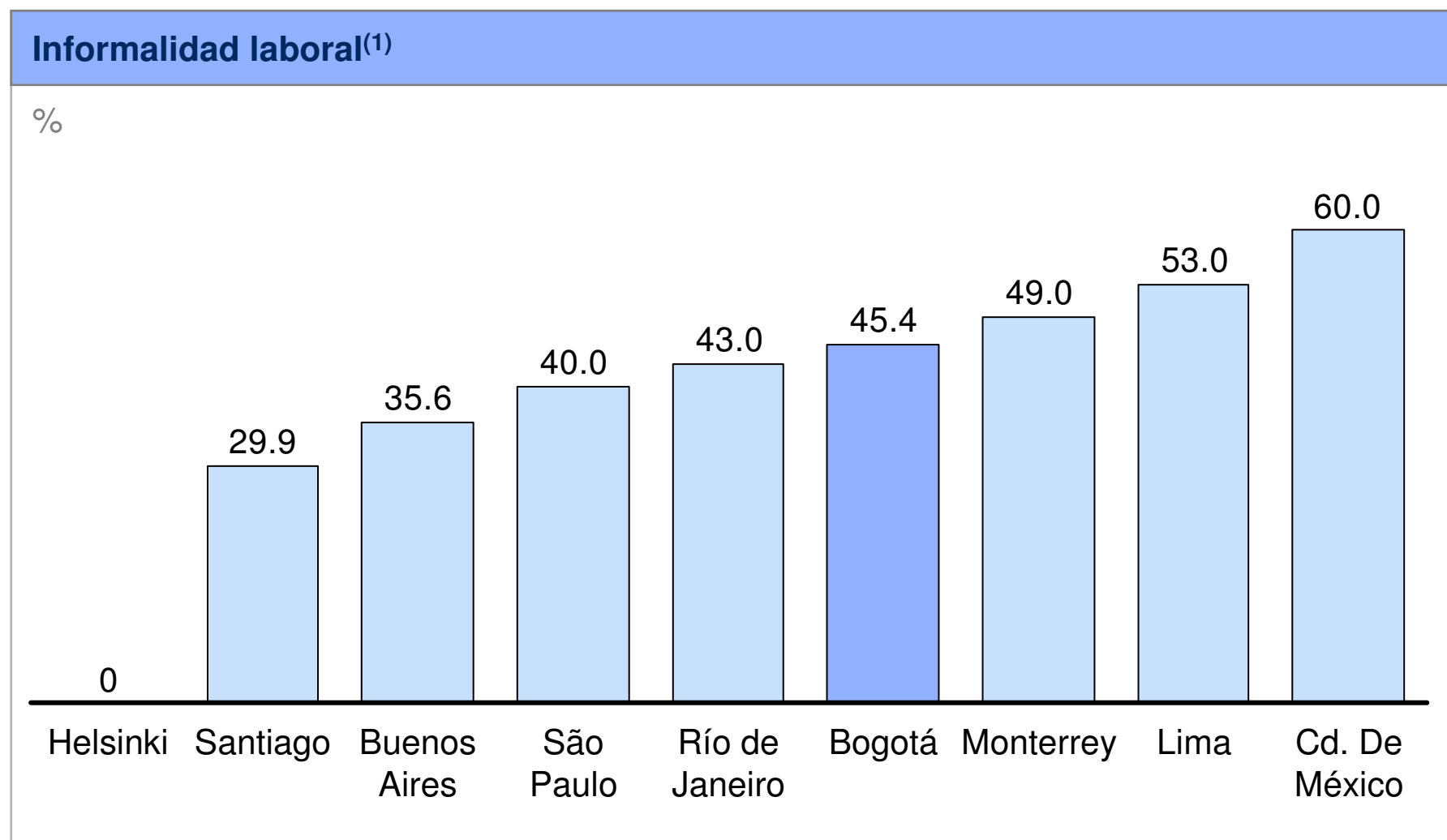
Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

(1) 61% son públicos; (2) Oferta de cupos – 20% son públicos

1 La tasa de desempleo es la más alta entre las principales ciudades Latinoamericanas...

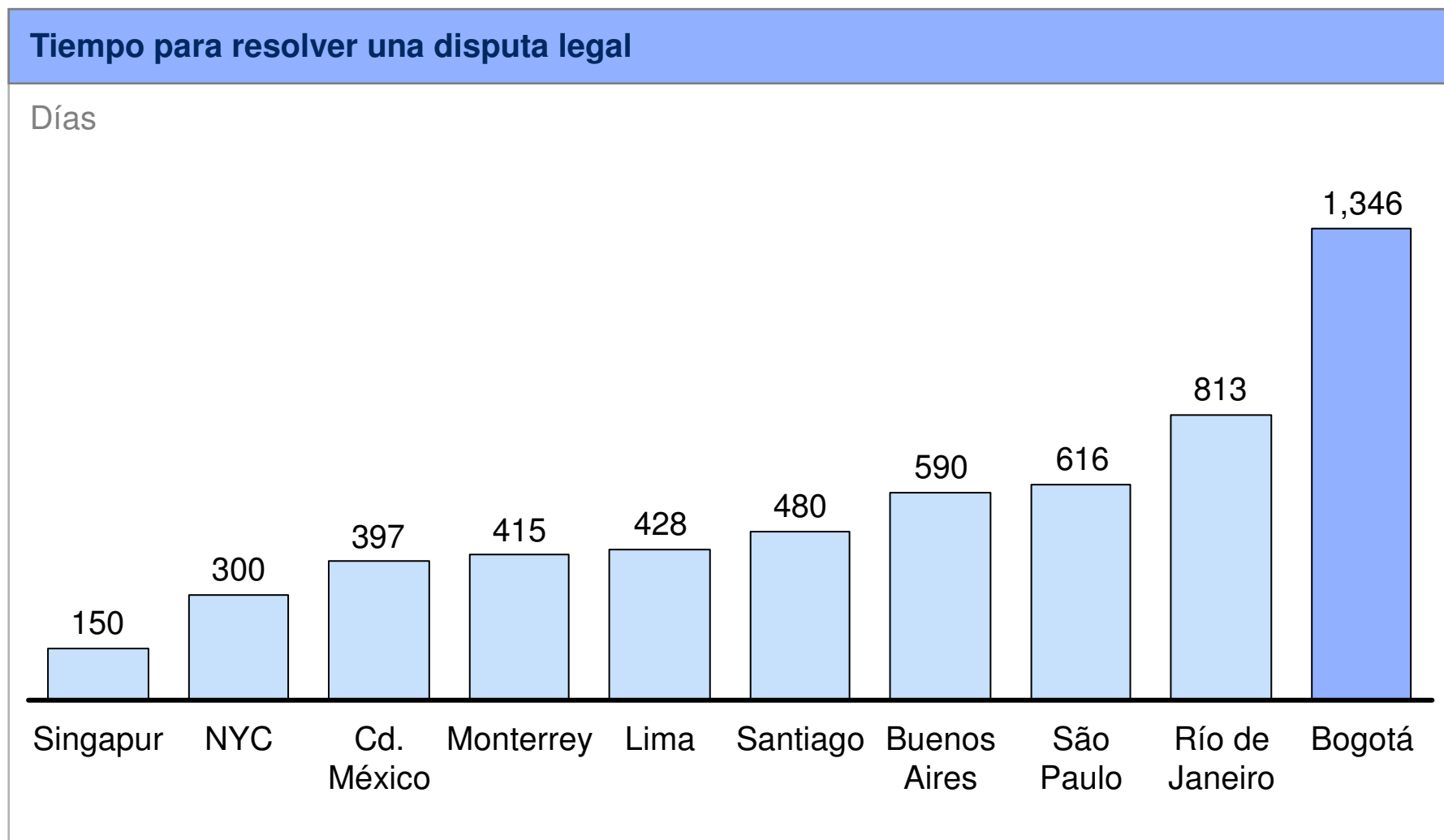


1 ... y la informalidad laboral también es alta



(1) % de la población ocupada de manera no formal

1 El tiempo para realizar trámites es un punto débil que le resta competitividad a la ciudad

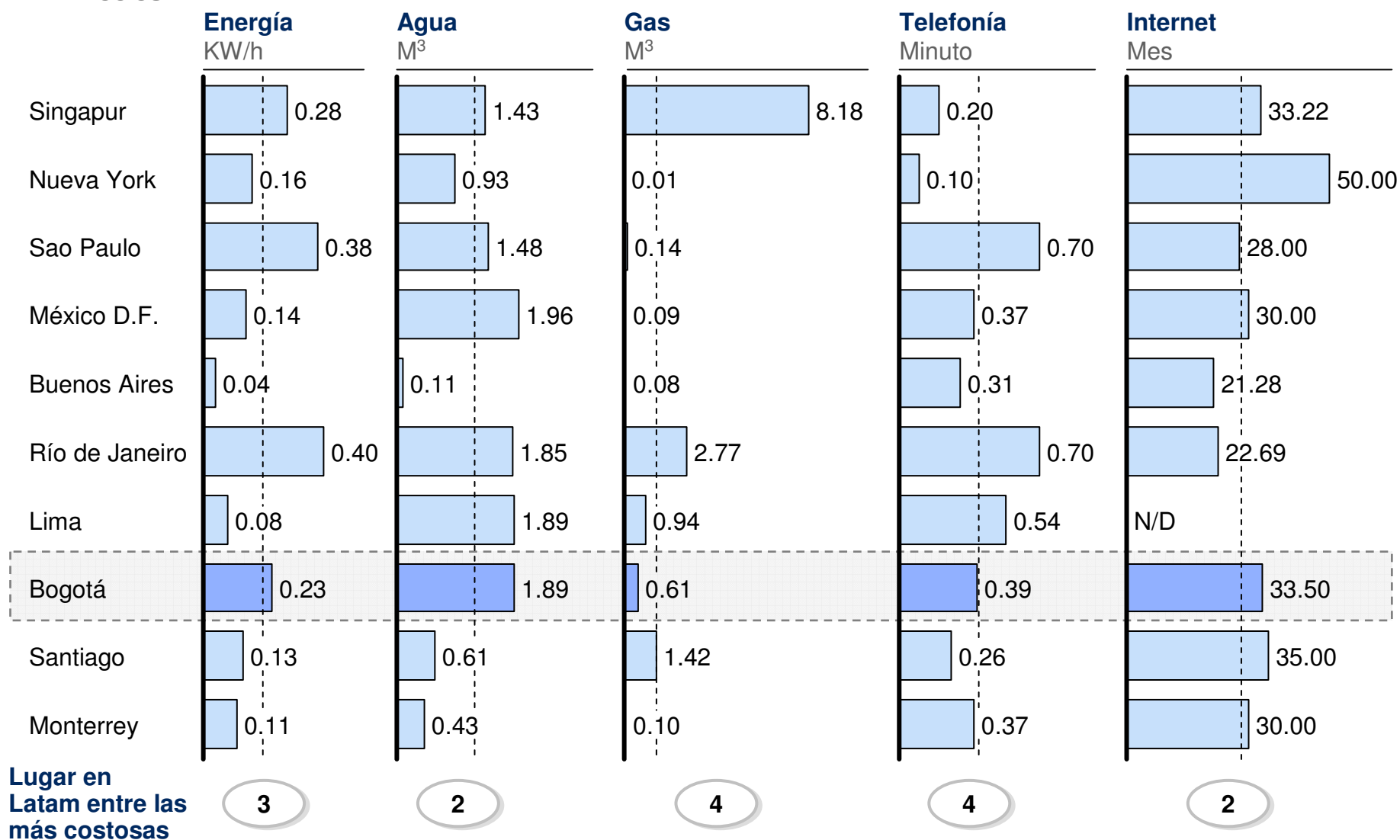


Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

(1) Datos a nivel país

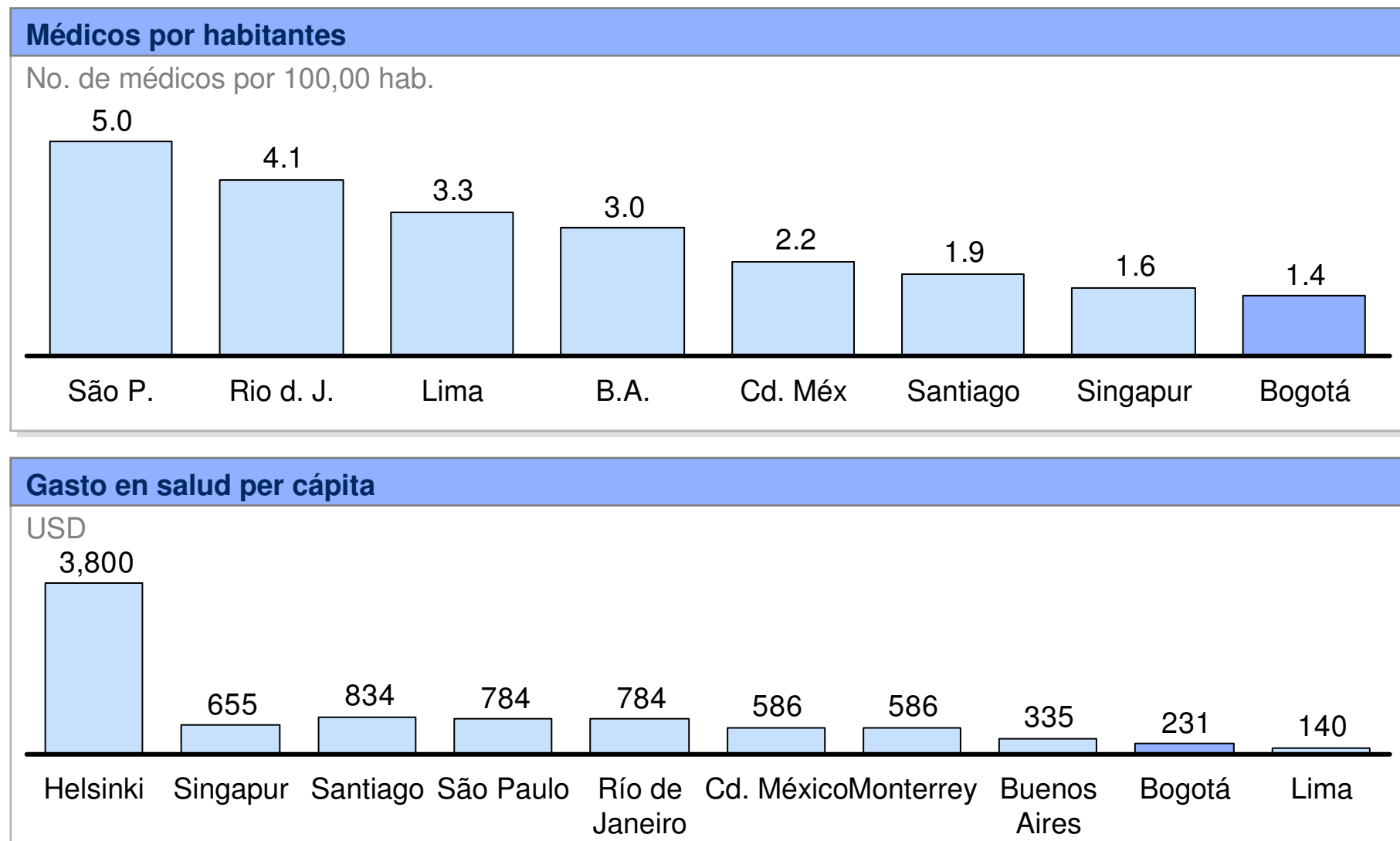
2 Bogotá cuenta con una de las ofertas más costosas de servicios públicos en la muestra de ciudades

Precios PPP

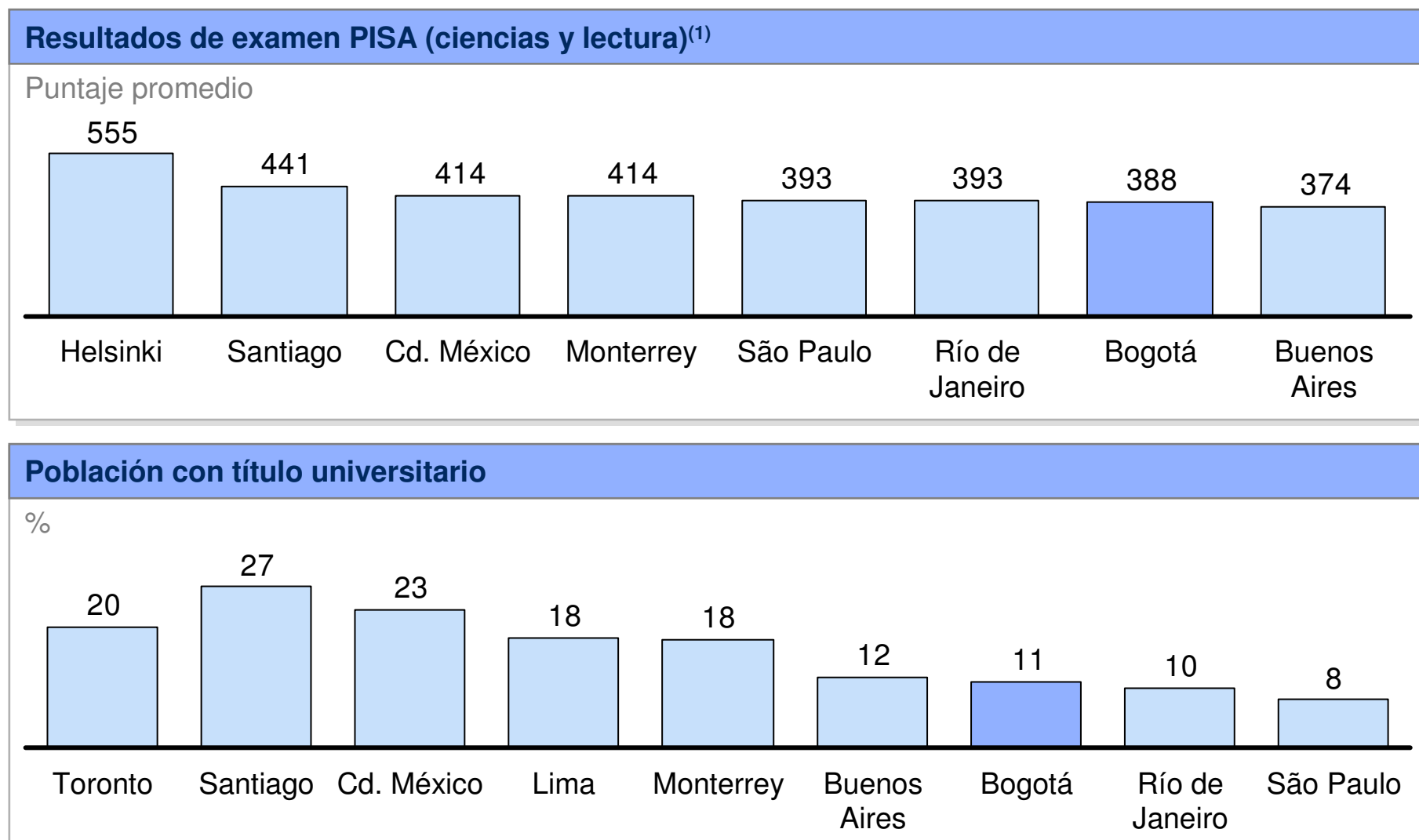


Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

2 Si bien la cobertura en salud es alta, algunos indicadores de calidad tienen espacio para la mejora

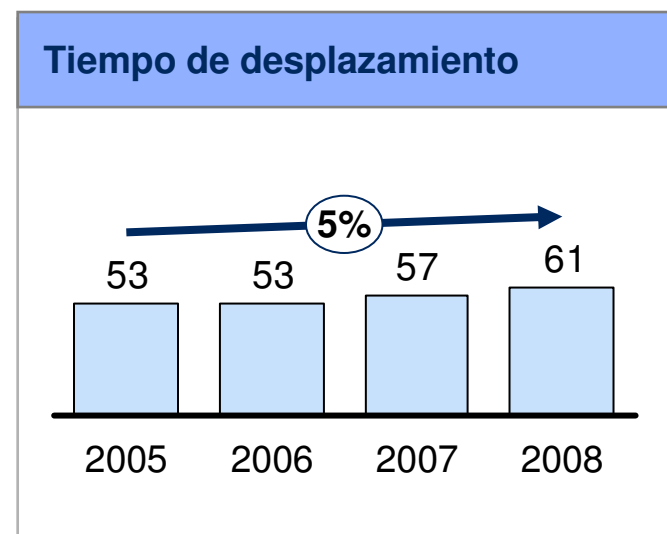
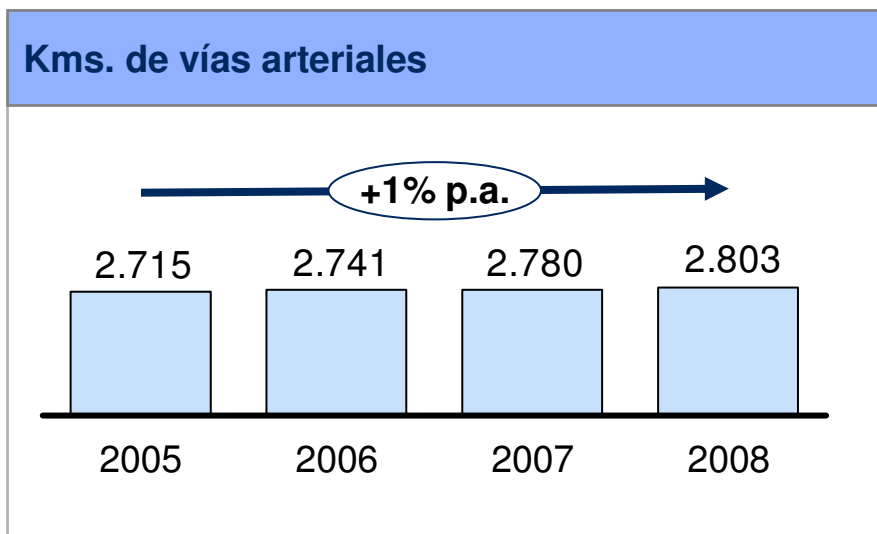
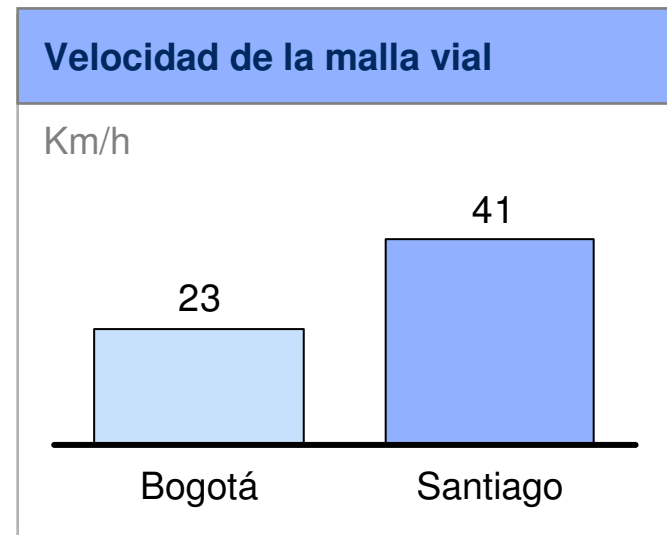
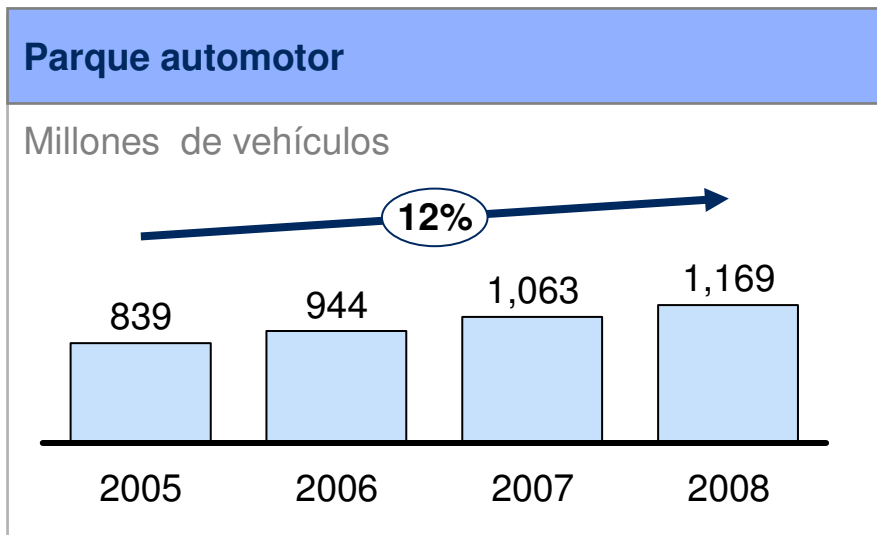


2 En educación ocurre lo mismo, los indicadores cuestionan la calidad



(1) Datos a nivel país para 2006

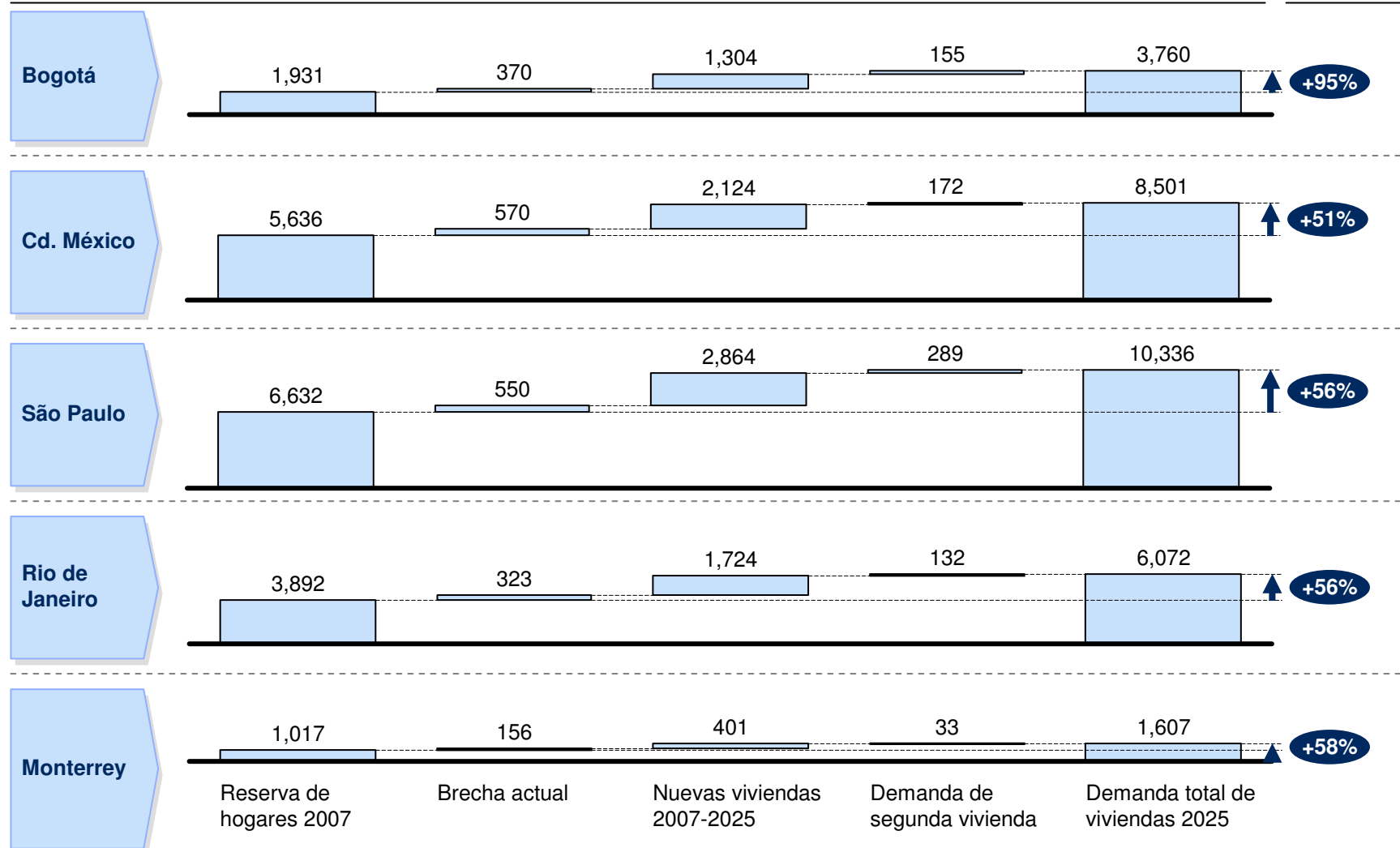
2 El aumento de vehículos en una malla vial que no crece ha generado un deterioro en tiempos de desplazamiento



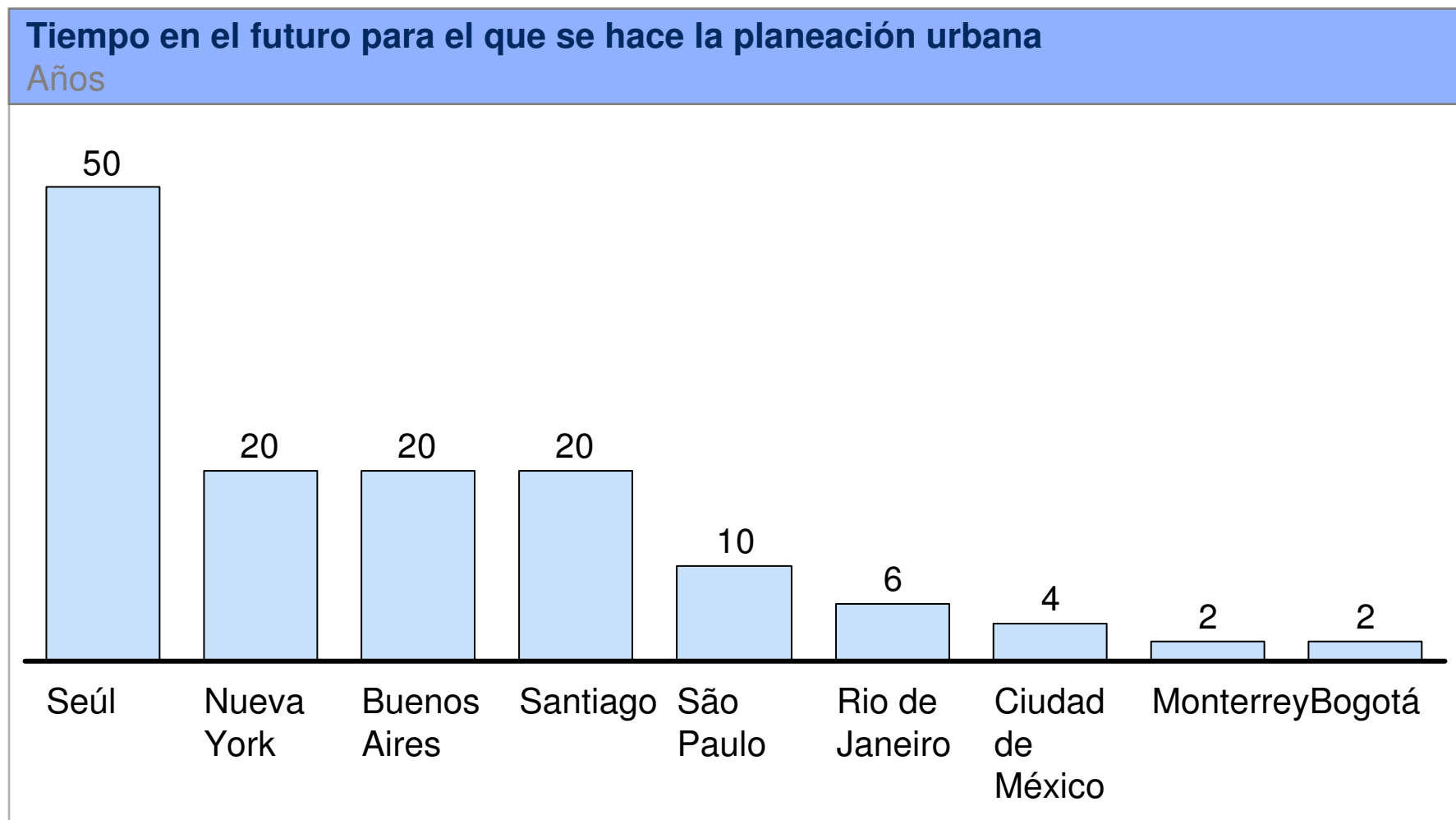
2 Gracias a los cambios demográficos, Bogotá deberá duplicar su oferta de vivienda para el 2025

Viviendas requeridas para 2025

Miles

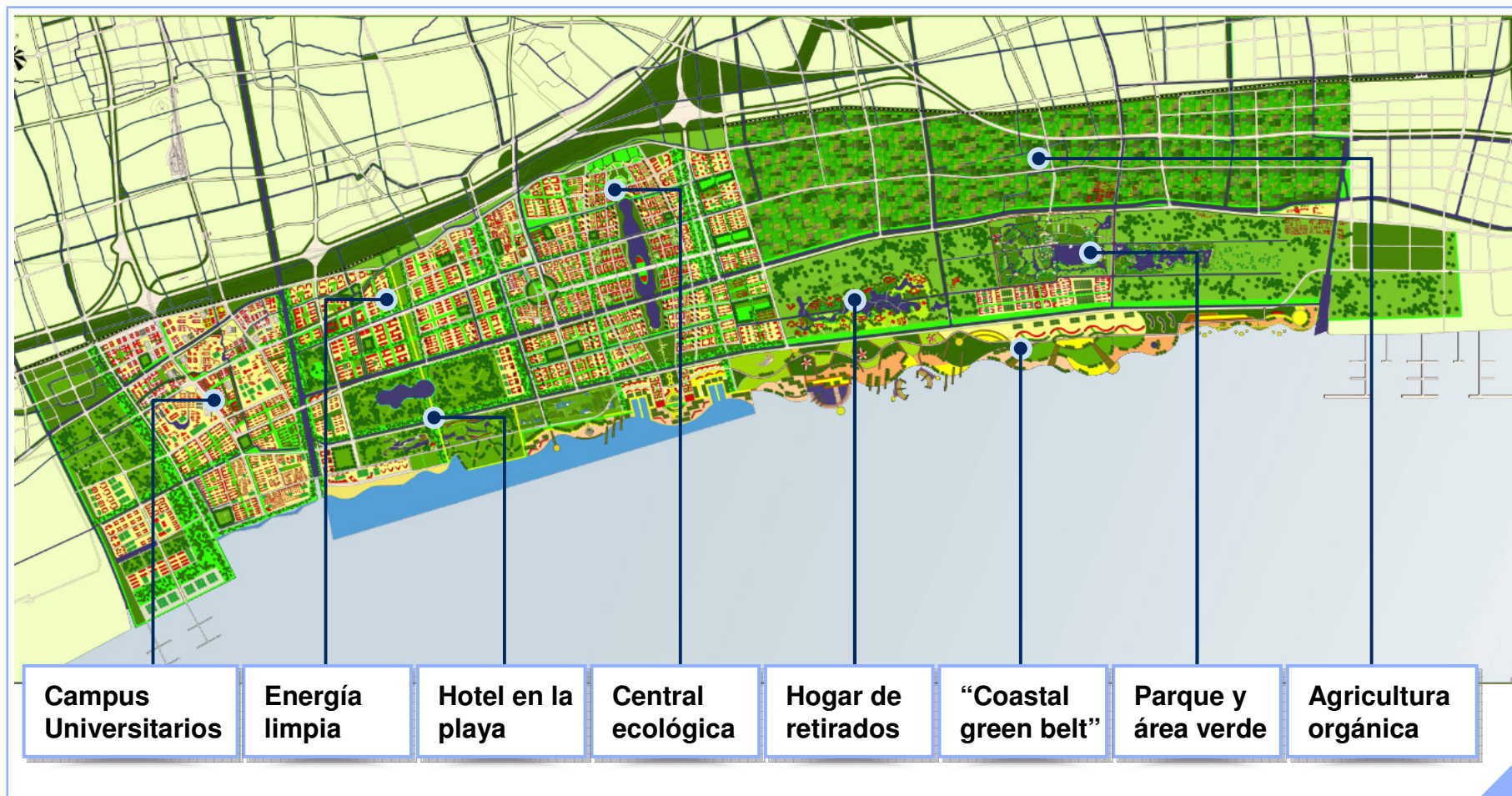
Increase in demand
%

3 El periodo de tiempo de la planeación de la ciudad es el más bajo entre las ciudades analizadas



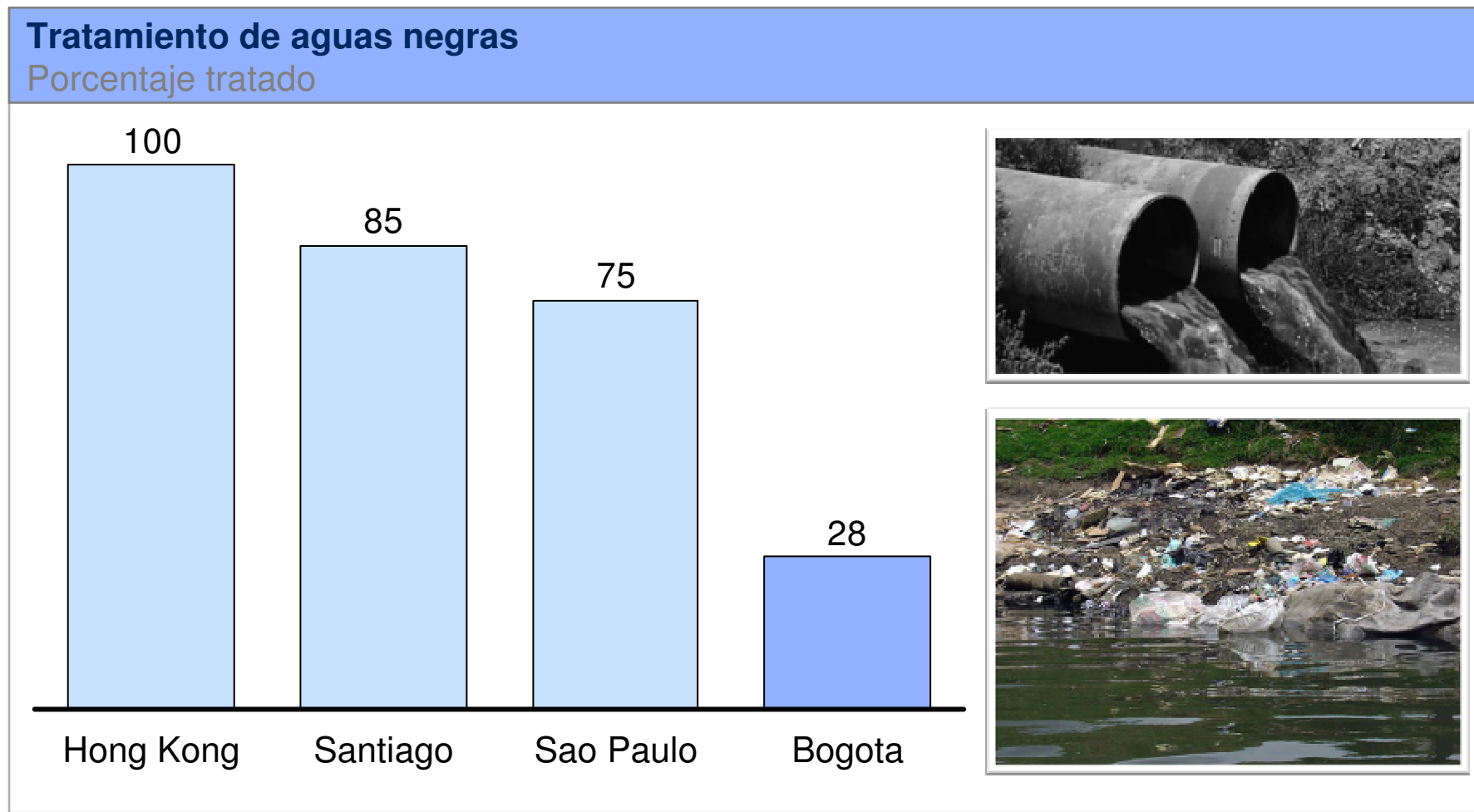
Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

3 Lo que dificulta la creación de megaproyectos, como lo hacen otras ciudades – Ejemplo Shangai- eco-city

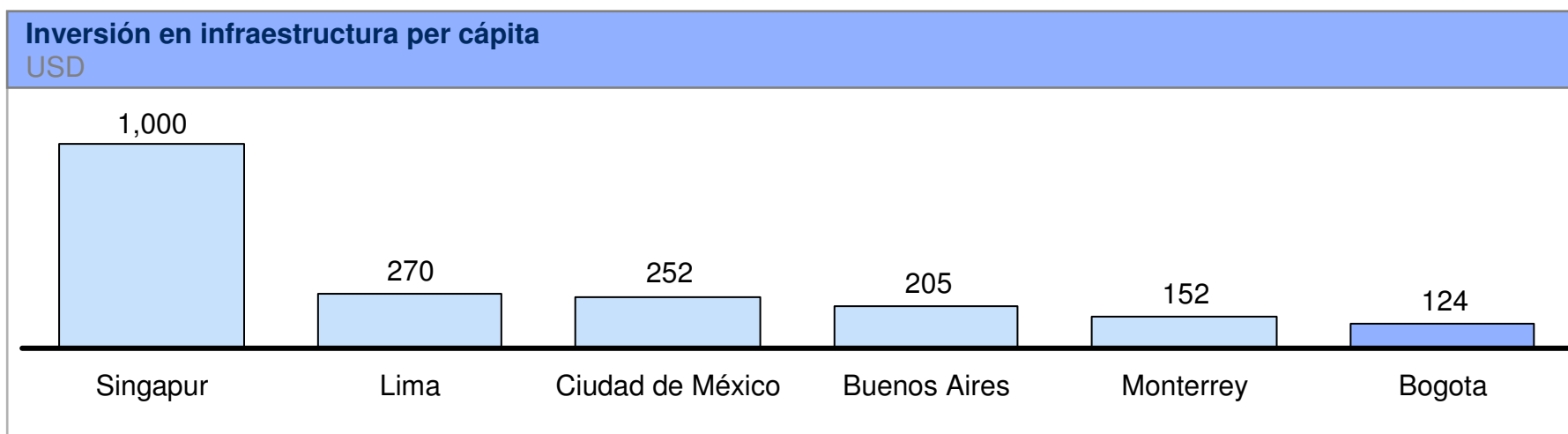
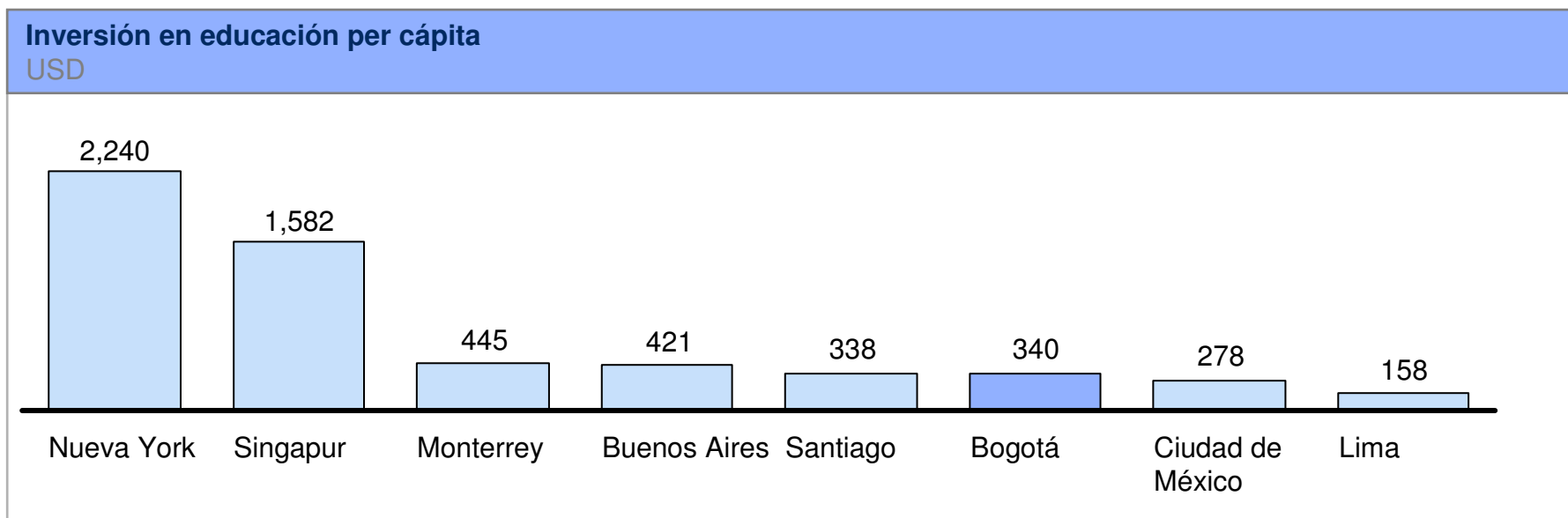


3 Bogotá presenta una brecha importante en su capacidad de manejo de residuos

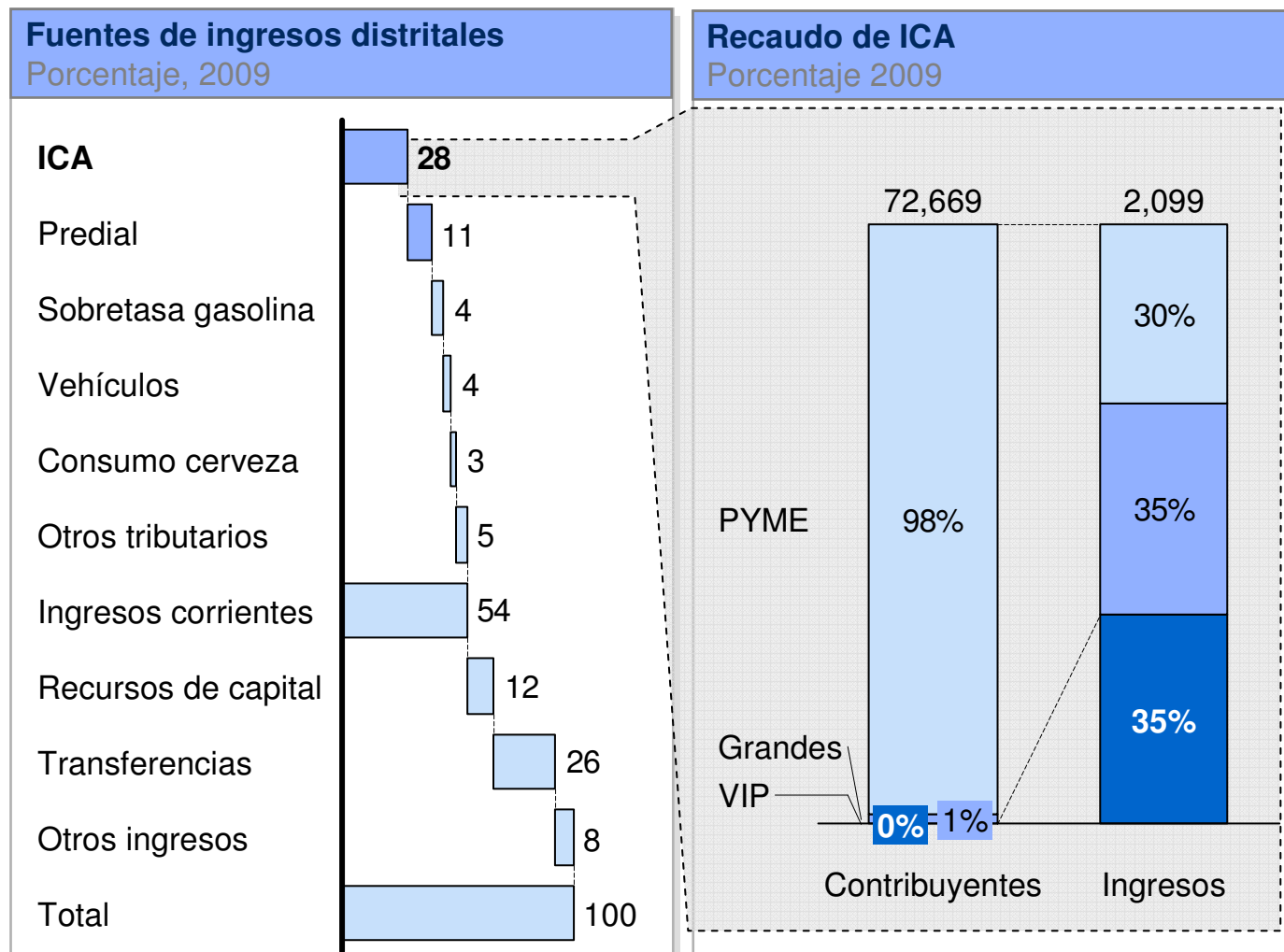
Valores por año (2008)



4 Bogotá debe incrementar sus niveles de inversión



4 El ICA⁽¹⁾ está concentrado en 82 compañías (0.5%) que representan 35% del recaudo



¿Cómo puede Prevenir Bogotá que las empresas que más aportan en ICA se vayan a otros municipios?

Working Draft - Last Modified 22/02/2013 09:27:10 a.m. Printed 04/03/2013 06:41:29 p.m.

(1) Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros

Para responder a estos desafíos Bogotá puede replicar algunas iniciativas exitosas alrededor del mundo (1/2)

Mejorar la productividad

- **Formalizar la fuerza laboral.** En Santiago, se han tomado medidas importantes para reducir la informalidad a partir de incentivos tanto para los empleados (mayores beneficios de desempleo para aquellos que trabajaron formalmente antes) como para los empresarios (acceso a crédito más fácil, mayores consecuencias en caso de seguir en la informalidad).
- **Transparencia en los títulos de propiedad de la tierra y medidas regulatorias de zonificación.** Cuando las empresas evalúan dónde instalarse la incertidumbre sobre los títulos de propiedad de la tierra o las medidas regulatorias de zonificación pueden dar como resultado un incremento en los costos de estas tierras y por ende, desalentar la inversión de las empresas internacionales
- **Incentivos para educación .** Los bajos índices en educación superior podrían estar Desincentivando a empresas extranjeras que busquen establecerse. Alianzas entre la academia y el sector privado son una solución probada para incrementar los indicadores de educación.
- **Alianzas público privadas.** para crear oportunidades de acción colectiva y apalancar las ventajas competitivas locales en el desarrollo de bienes y servicios
- **Alianzas entre la academia y el sector privado** para fortalecer la innovación

Mejorar la igualdad social

- **Transporte público eficiente.** En Sao Paulo, el proyecto Nova Luz es la iniciativa de renovación urbana más grande hecha en Brasil y una de las más grandes del mundo. Consiste en la renovación de un área de 50 hectáreas en el centro de Sao Paulo con acciones como: renovación de edificios de patrimonio arquitectónico, desarrollo de zonas verdes y recreativas, construcción de nuevas viviendas y una nueva regulación del espacio urbano. Cambios en la normatividad de la regulación urbanística permitieron aumentar la densidad y el recaudo de impuestos, lo cual permitió aumentar el recaudo tributario y emplearlo para financiar la nueva línea de metro. También contempla la construcción de nuevas vías peatonales, ciclo rutas y conexiones más eficientes con el metro.
- **Redes de transporte interurbano.** Para incrementar el tamaño de los mercados locales y beneficiarse de economías colectivas de escala
- **Asociación público-privada para mejorar el acceso a los servicios públicos.**
- **Viviendas accesibles.** La buena planificación que reduce los tiempos de viaje al trabajo aumenta directamente las condiciones sociales para los ciudadanos urbanos y mejora la productividad. Bogotá puede pensar en replicar prácticas de Infonavit en México y la redensificación urbana del centro de Ciudad de México y Sao Paulo

Para responder a estos desafíos Bogotá puede replicar algunas iniciativas exitosas alrededor del mundo (2/2)

Preservar los recursos y el entorno y aumentar la conciencia ambiental

- **Establecer estándares ambientalmente sostenibles para la demanda de la ciudad.** El Plan Verde de la Ciudad de México es un buen ejemplo de cómo cambiando estándares en los vehículos de transporte público y la flota de taxis, la ciudad ha logrado reducir en un 10% las emisiones de CO2 entre el 2008 y 2011
- **Mejorar la eficiencia de la distribución urbana.** Se puede reducir la congestión y las emisiones de CO2 en un 30%, reduciendo el tránsito de camiones y vehículos pesados dentro de las ciudades. Kuala Lumpur y Barcelona, lo lograron a través de la reorganización de los horarios y los centros de carga en el perímetro de la ciudad
- **Rentabilizar la gestión de residuos.** el gobierno local puede tomar medidas y promover la reducción, la reutilización y el reciclado de residuos, siguiendo el caso de Ciudad de México
- **Generar “cinturones verdes”.** Ciudades como Ottawa en Canadá y Seúl en Corea de Sur separan terrenos urbanos exclusivas y dedicadas para ser áreas verdes. Esto permite al desarrollo de la ciudad sin descuidar sus áreas verdes.

Generar un mejor y más transparente uso de sus recursos fiscales

- **Planeación de largo plazo y coordinación interinstitucional.** Río de Janeiro puso en marcha un conjunto de incentivos financieros y no financieros para el personal de la alcaldía con el fin de lograr la implementación de la Visión 2020 de la ciudad, que comprende 50 iniciativas en cuatro categorías: económica, política, social y ambiental
- **Gestión fiscal sostenible y responsable.** Ciudades en vía de desarrollo en otras regiones han utilizado fuentes de ingreso alternativas para financiar su expansión en infraestructura y asegurar su capacidad de atender la demanda. Las principales fuentes de ingresos para financiar la inversión en infraestructura incluyen la monetización de los terrenos, la recaudación de mayores impuestos sobre bienes inmuebles, tarifas a usuarios de servicios financiados con fondos públicos y la formación de alianzas público-privadas