



*Borrador para revisión por parte de la  
Comisión de Desarrollo Económico (EDC):  
el plan se encuentra aún en desarrollo*

**Mejora de la calidad de vida  
a través del desarrollo económico estratégico**

**Plan de implementación del desarrollo económico estratégico  
trienal a quinquenal para la Ciudad de Madison**  
*Borrador preliminar de trabajo para revisión y comentarios del lector*

Ticknor & Associates  
20 de febrero de 2008

Envíe sus comentarios y sugerencias a [Tticknor@aol.com](mailto:Tticknor@aol.com)

# Prefacio



## Objetivo del borrador de trabajo

1. Presentar conclusiones y recomendaciones preliminares
  - Objetivo del plan de implementación
  - Definiciones clave
  - Tendencias de datos clave
  - Lecciones de otras ciudades
  - Recomendaciones
2. Identificar brechas o lugares que necesiten revisión
3. Reunir aportes/Confirmar prioridades/Buscar apoyo para el plan
4. Crear el marco para la estrategia de implementación

## Pasos a seguir para completar el plan

1. Revisión por parte de la gerencia del departamento (15 al 18 de febrero)
2. Colocación del Borrador de trabajo preliminar en el sitio web de la Ciudad para recibir comentarios externos (20 de febrero)
3. Presentaciones del personal de la Ciudad a grupos cívicos, vecinales y empresariales (en curso)
4. Reuniones del equipo de implementación (en curso)
5. Presentación del Borrador a la Comisión de Desarrollo Económico (EDC) y al Concejo de la Ciudad (27 de febrero y 3 de marzo, a determinar)
6. Presentación del Borrador/recepción de aportes públicos en tres sesiones de 2 ½ horas (25 de marzo)
7. Finalización del plan para la aprobación por parte de la EDC (a determinar)
8. Implementación (en curso)
9. Actualización del plan (en curso, con actualización completa en 2010)

# Tabla de contenidos



<b>I. Fundamentos estratégicos</b>	3
<b>II. Recomendaciones</b>	8
1. Establecimiento de prioridades principales	9
2. Retención, atención al cliente y clima comercial	10
3. Retención y expansión comercial	11
4. Prioridades físicas para fomentar la creación de trabajos de calidad en el sector básico	12
5. Expansión y revisión de las herramientas de desarrollo económico de la Ciudad	13
6. Cambios organizativos para la implementación de la estrategia	17
<b>III. Definiciones centrales</b>	17
1. Metas del proyecto de la Ciudad de Madison	17
2. ¿Qué es el desarrollo económico?	21
3. El desarrollo económico es un proceso cooperativo	23
4. ¿Necesita Madison una estrategia proactiva de desarrollo económico?	24
<b>IV. Tendencias económicas críticas</b>	24
1. Señales de salud económica	25
2. Las comparaciones económicas con otras ciudades son por lo general favorables	27
3. Dos transformaciones económicas importantes	30
4. Señales de preocupación	35
<b>V. Las mejores prácticas de desarrollo económico</b>	35
1. Buenas prácticas de Madison	36
2. Comparaciones de desarrollo económico con otras ciudades	39
3. Los principios de mejores prácticas aplicados a Madison	44
<b>VI. Requisitos para la implementación</b>	44
<b>Apéndices</b>	47



# I. Fundamentos estratégicos

## 1. Objetivo del plan

**La importancia de contar con buenos trabajos.** Permiten brindar salarios elevados, buenos beneficios y la oportunidad de avance y crecimiento humano. Aseguran prosperidad local, con lo cual contribuyen vigorosamente a la calidad de vida local mediante la creación de recursos que brinden opciones positivas.

Para **desarrollar maneras proactivas de estimular la creación de trabajos de calidad para los ciudadanos de Madison**, el Concejo Común de Madison encargó a la Comisión de Desarrollo Económico (EDC) la creación de un Plan de Implementación de Desarrollo Económico Estratégico Trienal a Quinquenal para la Ciudad de Madison. Este es el primer plan de este tipo que se realiza desde 1983.

**Las siguientes consideraciones importantes dan forma al plan:**

- Enfoque en el **desarrollo económico central y la creación de trabajos de calidad en el sector básico que presta servicios a otros mercados además de Madison**, en lugar de en otras áreas igualmente importantes de desarrollo y planificación vecinal y comunitaria.
- **Reconocimiento de que el desarrollo económico es el resultado de la fusión de los intereses públicos y privados** para la creación de trabajos de calidad y el crecimiento de la base impositiva de modo de proveer servicios esenciales para la ciudad.
- **Aumento de la eficacia y la eficiencia mediante la colaboración** con otras organizaciones de desarrollo económico.
- **Énfasis en la implementación:** el nivel de compromiso de la Ciudad más los recursos organizativos y dólares requeridos para estimular la creación de trabajos de calidad para beneficio de todos los ciudadanos de Madison.



## **2. Direccionamiento de las actividades actuales de la Ciudad para preparar el terreno para un aumento de los trabajos de calidad**

Aunque el público y la comunidad empresarial no siempre lo reconozcan, la **Ciudad de Madison merece reconocimiento por una serie de iniciativas para el desarrollo económico**. Las más destacadas incluyen:

- Modernización de la ordenanza de zonificación de la ciudad (en marcha).
- Establecimiento de un Centro de Servicios de Desarrollo y utilización de un software de otorgamiento de permisos a empresas con el fin de hacer más eficiente el proceso de otorgamiento de permisos (2008).
- Oficina de Recursos Comerciales y otros departamentos y contactos de divisiones para ayudar en el desarrollo de la cantidad de empleadores existentes en Madison (en curso), con particular énfasis en la expansión del St. Mary's Hospital, Covance y otros empleadores esenciales de la Ciudad.
- Inicio, desarrollo y aprobación del Plan de construcción del Capitol Gateway Corridor en East Washington Ave. (febrero de 2008).
- Acciones en el pasado para preparar planes de desarrollo (Plan Pioneer, Plan de Hanson Road y Plan de Marsh Road) y para reunir terrenos tendientes al desarrollo de parques industriales y comerciales, y para respaldar este desarrollo mediante el establecimiento de distritos con aumento impositivo, incluidos los esfuerzos actuales para la comercialización y el desarrollo del Distrito Industrial del Sudeste.
- Uso de fondos de Subsidios Globales para el Desarrollo Comunitario para subsidiar la creación del Centro Empresarial de Madison.
- Apoyo al desarrollo de pequeñas empresas mediante la inversión en Madison Development Corporation, apoyo anual a la corporación Wisconsin Women's Business Initiative Corporation, a la African American Black Business Association y a la Cámara de Comercio Latina.
- Aprobación de la formación del Distrito de Mejora Comercial de Madison, ubicado en el centro de la ciudad, y cobro de aranceles.
- Apoyo e inversión de \$18,000 todos los años en THRIVE, el grupo de desarrollo económico público/privado regional de 8 condados recientemente formado, iniciado por el Consejo de Colaboración.
- Apoyo al clima comercial mediante el mantenimiento de una clasificación de los bonos municipales de AAA y apoyo para una mejor calidad de vida que ayude a los empleadores locales a contratar y conservar empleados clave.



### 3. ¿Por qué implementar una estrategia proactiva de desarrollo económico?

Los participantes del plan identificaron los motivos principales por los cuales la Ciudad debía ser más proactiva que en la actualidad.

- **Madison compite** con comunidades dentro de la región y en todo el mundo por el aumento de trabajos de calidad e impactos fiscales positivos.
- Si bien el gobierno estatal y el empleo universitario siguen siendo muy importantes, **el sector privado está desempeñando una función cada vez más activa en la economía local.**
- A pesar del bajo desempleo y el bajo índice de pobreza, **el ingreso familiar mediano en Madison está sólo ligeramente por encima de los promedios estatales y nacionales.**
- **Una ciudad que progresa es proactiva.** Moldea su futuro en lugar de esperar que las cosas sucedan.



## 4. Principios de mejores prácticas de desarrollo económico

La Ciudad puede mejorar su desempeño en el desarrollo económico a través de la mejora de cada una de las siguientes áreas importantes correspondientes a las buenas prácticas de desarrollo económico local:

1. Reconocer que el desarrollo económico es sumamente competitivo.
2. Implementar una estrategia a largo plazo para crear una ventaja competitiva.
3. Brindar un servicio superior de atención al cliente como prioridad principal entre todos los proveedores de servicios municipales.
4. Crear liderazgo mediante la asociación de los sectores público y privado.
5. Contar con capacidades y recursos de personal eficaces para implementar la estrategia, entre ellos medidas de desempeño en los programas.

## 5. Competencia con otras comunidades

**Al comparar a Madison con otras economías similares (Ann Arbor, Austin, Boise, Des Moines, Lexington, Lincoln y Raleigh), identificamos las siguientes oportunidades importantes en las que se pueden aplicar mejores prácticas:**

- Los lugares más competitivos tienen un liderazgo para el desarrollo económico a nivel municipal más sólido, ya sea por parte del Alcalde y del Concejo o del Gerente de la Ciudad.
- Están dispuestos a ofrecer incentivos para el desarrollo económico y la financiación del aumento impositivo de modo de obtener una expansión importante del sector básico o proyectos de radicación.
- Tienen un marco de atención al cliente más fuerte y formalizado además de un mecanismo de retroalimentación dentro de la planificación, la revisión del desarrollo, el desarrollo económico y otras agencias municipales.
- Y tienen una asociación más fuerte entre los sectores público y privado para el desarrollo económico. (Madison y el Condado de Dane no la tienen. El programa THRIVE recientemente lanzado presta servicios a una región de ocho condados, pero se lo ha diseñado en forma intencional con un apoyo monetario, una voz y una participación del personal de la Ciudad y del Condado comparativa o relativamente débiles).

## II. Recomendaciones



### 1. Establecimiento de prioridades principales

- 1) Elevar la importancia del desarrollo económico mediante la adopción de este plan, la financiación de su implementación y la inclusión del desarrollo económico como factor de apoyo a una mejor calidad de vida directamente dentro de las declaraciones de misión de la Ciudad y del Departamento de Planificación y Desarrollo Económico de la Comunidad.
- 2) Energizar y utilizar sin interrupciones el equipo de profesionales de desarrollo económico públicos y privados con sede en Madison para ayudar a implementar los aspectos cooperativos de este plan y dar forma a la participación de la Ciudad en THRIVE.
- 3) Reunir un grupo de liderazgo de desarrollo económico público y privado de manera informal para que el liderazgo principal de la Ciudad pueda reunirse en forma más periódica con líderes comerciales y educativos y establecer la base para una futura asociación de los sectores público y privado para el desarrollo económico.
- 4) Reunir el apoyo de líderes públicos y privados para implementar tareas clave dentro de este plan, especialmente estrategias de retención y expansión comercial, y el desarrollo del Capitol Gateway Corridor de East Washington.
- 5) Fortalecer la alianza pública y privada para apoyar a Madison-UW como centro de crecimiento para el desarrollo económico y el aumento del empleo en el sector básico.



## **2. Regulación, atención al cliente y clima comercial**

- 1) Completar la modernización pendiente del Código de Zonificación de manera tal que los proyectos de desarrollo económico del sector básico que producen trabajos de calidad y una base impositiva tengan menos necesidades de permisos de uso especial (en proceso).
- 2) Implementar el Centro de Servicios de Desarrollo mediante un nuevo diseño del espacio físico y la implementación del Software de otorgamiento de permisos a empresas, con el fin de que el proceso de solicitud de desarrollo sea más uniforme, transparente y eficiente (en proceso).
- 3) El Departamento debe controlar la atención al cliente en las áreas reglamentarias, de otorgamiento de permisos y de desarrollo económico a través de parámetros internos y técnicas de comentarios externos del cliente, y debe informar sobre los resultados en forma periódica al Departamento, al Alcalde, a la EDC y al público.
- 4) Alentar al Concejo de la Ciudad para que tenga en cuenta la función que tiene el desarrollo económico en temas relacionados con el clima comercial al elaborar las políticas de la Ciudad; inducir en forma simultánea a las empresas para que informen las partes positivas y negativas del entorno operativo de Madison.



### **3. Retención y expansión comercial**

- 1) Asociarse con aliados locales para el desarrollo económico (Madison-UW, MATC, Madison Gas & Electric, Alliant Energy, THRIVE y la Junta de Desarrollo de la Fuerza Laboral del Área Central Sur de Wisconsin) para llevar a cabo programas de expansión y retención comercial integrales con el fin de responder a las necesidades del empleador relativas a la expansión y el desarrollo de la fuerza laboral.
  
- 2) Desarrollar el liderazgo público y privado para convocar a los empleadores principales del sector básico de modo que participen en la solución de problemas.
  
- 3) Utilizar estos contactos para vincular a los empleadores con las oportunidades de desarrollo de la calidad de vida cívica y municipal.
  
- 4) Seguir apoyando el desarrollo empresarial y de pequeñas empresas a través de contratos con Madison Development Corporation y con Wisconsin Women's Business Initiatives Corporation. Controlar si existen oportunidades de desarrollo adicionales futuras de pequeñas empresas, entre ellas la iniciativa de emprendimientos para estudiantes, a través de más incubación de empresas o de otros medios.
  
- 5) Desarrollar y apoyar un plan de administración de cuentas y un software de apoyo para la administración de contactos con el fin de mantener las relaciones con los contactos.



#### **4. Prioridades físicas para fomentar la creación de trabajos de calidad en el sector básico**

- 1) Seguir trabajando con Madison-UW para que el desarrollo del Segundo Parque de Investigación Universitaria sea de suma prioridad, incluido el uso de las herramientas de la Ciudad para el desarrollo de la infraestructura complementaria requerida para cumplir con las metas de desarrollo de calidad de la Ciudad.
  
- 2) Restaurar la zona del Capitol Gateway de East Washington como un lugar importante de empleo del sector básico. Ejercer un fuerte liderazgo en la Ciudad, que incluya la planificación conceptual, la reunión de terrenos y propiedades, competencias de desarrollo urbano, defensa de un Distrito de Mejora Comercial, colaboración estrecha con Madison-UW y otros medios apropiados.
  
- 3) Promover el desarrollo de tecnología industrial y aplicada en la Zona Industrial Sudeste, utilizando la reunión de terrenos de la Ciudad y la financiación del aumento impositivo.
  
- 4) Expandir, mejorar y seguir desarrollando las capacidades y los sistemas de dirección de proyectos dentro del Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario con el fin de facilitar el desarrollo de estos proyectos importantes.



## **5. Expansión y revisión de las herramientas de desarrollo económico de la Ciudad**

- 1) Repasar y revisar, según sea necesario, las políticas de financiación del aumento impositivo (TIF) de Madison (actualmente en revisión) con el fin de dar prioridad a los proyectos del sector básico que generen trabajos de calidad, proyectos que produzcan un impacto fiscal positivo considerable y proyectos en los que la Ciudad enfrente competencia importante de comunidades vecinas o externas.
- 2) Utilizar la Autoridad de Desarrollo Comunitario y/o investigar la creación de un emprendimiento público y privado para catalizar oportunidades de creación de empleos para el sector básico a lo largo del Corredor de East Washington.
- 3) Intentar dirigir un porcentaje mayor de la porción generadora de trabajo de los fondos de Subsidios Globales para el Desarrollo Comunitario de modo de lograr el desarrollo económico del sector básico.
- 4) Alentar la formación de Distritos de Mejora Comercial para el desarrollo comercial vecinal.
- 5) Desarrollar y utilizar un modelo de costo/beneficio para medir el impacto fiscal de los proyectos de desarrollo clave y asignar TIF y otras herramientas de desarrollo económico de la Ciudad.



## 6. Cambios organizativos para la implementación de la estrategia

- 1) Proveer de personal a la recientemente formada División de Desarrollo Económico dentro del Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario compuesto por la Oficina de Servicios Inmobiliarios (incluyendo TIF), la Oficina de Recursos Comerciales y la Oficina de Reactivación Económica (Autoridad de Desarrollo Comunitario, subsidios de conservación de fachadas y asistencia para la rehabilitación de viviendas).
- 2) Contratar un Director de Desarrollo Económico con un alto nivel de experiencia en desarrollo económico, incluido el desarrollo de proyectos y la financiación del desarrollo público y privado.
- 3) Crear funciones de dirección de proyectos entre el personal de la nueva División y en todo el Departamento. Crear funciones en la División de Desarrollo Económico que incluyan financiación de proyectos de desarrollo, desarrollo de la relación de retención y expansión comercial, desarrollo de la investigación y la red, y soluciones para pequeñas empresas.
- 4) Agregar funciones más sólidas en la administración central y en las comunicaciones/sitio web (para boletines informativos y para el desarrollo continuo del sitio web) al Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario con el fin de asistir en la implementación de este plan.
- 5) Desarrollar equipos y expertos en implementación para todas las áreas estratégicas de este plan, incluidos socios que no sean de la ciudad según se considere apropiado.
- 6) Desarrollar una estrategia de atracción comercial en colaboración con Madison-UW, THRIVE y empleadores existentes una vez que la estrategia de retención y expansión esté en pleno funcionamiento. (El condado de Dane es actualmente uno de los miembros de THRIVE con menos experiencia en cuanto a las funciones necesarias para responder a pedidos de información por parte de posibles inversores comerciales externos). Volver a instituir y desarrollar un equipo de respuesta a la radicación comercial en Madison, que incluya al Alcalde y al representante principal de MATC, Madison-UW, la División de Desarrollo Económico de la Ciudad y otros departamentos de la Ciudad de Madison.
- 7) Actualizar esta estrategia al menos cada dos años mientras se desarrollan las capacidades de desarrollo económico y las relaciones de asociación de la Ciudad y a medida que las condiciones cambian.



## **La importancia del liderazgo**

**La planificación para la implementación estratégica implica tanto la gestión de cambios como aquello que se debe hacer. Para mejorar de manera significativa las prácticas de desarrollo económico, los líderes deben defender el desarrollo económico sostenido y guiar la implementación:**

- El Alcalde
- Concejo Común
- La Comisión de Desarrollo Económico
- Gerentes del Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario (DPCED)
- La recientemente formada División de Desarrollo Económico dentro del DPCED
- Los aliados importantes para desarrollo económico además del gobierno de la Ciudad lo que incluye, entre otros, Madison-UW, MATC, THRIVE, Madison Gas & Electric, Alliant, el Condado de Dane y el Departamento de Comercio de Wisconsin, que pueden formar el Equipo Madison.
- Los líderes cívicos locales clave que puedan participar con la Ciudad en la formación de asociaciones más sólidas en general y con el público.

**El desarrollo económico es un proceso cooperativo. Si está bien hecho, todos los ciudadanos de Madison se benefician.**



## **Aportes para el proyecto y reconocimientos**

La Ciudad desea agradecer las **importantes contribuciones realizadas por varios cientos de personas que participaron en entrevistas, jornadas comunitarias y otras reuniones tendientes a desarrollar y perfeccionar este plan de implementación. Sus ideas y comentarios han sido invaluableles. La pasión que sienten los ciudadanos locales por este lugar tan especial se ha puesto en evidencia.**

Los aportes más importantes para el proceso han sido:

- Orientación y auspicio de la Comisión de Desarrollo Económico de Madison
- Entrevistas con el personal de la Ciudad (32)
- Entrevistas de liderazgo (43)
- Entrevistas con personal de desarrollo económico privado y de la Ciudad en otras 6 ciudades: Ann Arbor, Austin, Boise, Des Moines, Lexington, Lincoln y Raleigh
- Experiencia con consultores, contacto con clientes
- 4 jornadas comunitarias a las que asistieron aproximadamente 120 personas
- Retiro sobre estrategia al que asistieron aproximadamente 60 personas
- Implementación de reuniones de fuerza de tareas para todas las áreas estratégicas principales (en proceso)
- Informe en el sitio web de la Ciudad para revisión y comentarios (pendiente)
- Presentación del Borrador y Sesiones de comentarios (pendiente)

También queremos reconocer el aporte de Madison Gas & Electric en la financiación de las jornadas comunitarias públicas y a la Asociación REALTORS del Sector Central Sur de Wisconsin y a Alliant Energy por ayudar a financiar el proceso de presentación del borrador del plan.



## **La Comisión de Desarrollo Económico de Madison**

- Susan M. Gleason, Presidenta en funciones
- Alder Zachariah B. Brandon
- Edward G. Clarke
- Peng Her
- Ralph Kauten
- Noel Radomski
- Victoria S.Selkowe
- Richard A. Slone
- Sandra J. Torkildson

## **La misión del Concejo de Desarrollo Económico:**

“Responsable de trabajar con el Alcalde, el Concejo Común, otras juntas y comisiones de la Ciudad y con el personal de la Ciudad para facilitar el desarrollo de una economía saludable y diversificada que permita que las empresas se radiquen, innoven, crezcan y prosperen, y que todos los residentes tengan oportunidades para la prosperidad económica. La Comisión estará a cargo de la preparación y la actualización periódicas del plan de desarrollo económico y la estrategia de la ciudad para su recomendación al Alcalde y el Concejo Común; la evaluación de las condiciones económicas en la comunidad; la identificación de áreas de problemas económicos; la recomendación de políticas, programas y proyectos específicos; la recomendación de partidas que se deben incluir en los presupuestos de capital y operativos de modo de respaldar la estrategia de desarrollo”.

### III. Definiciones centrales



#### 1. Metas del proyecto de la Ciudad de Madison

De acuerdo con el capítulo de Desarrollo Económico dentro del Plan integral de la Ciudad de Madison de enero de 2006, el Concejo de la Ciudad encargó a la Comisión de Desarrollo Económico (EDC) de Madison la creación de un **plan de implementación de desarrollo económico estratégico trienal a quinquenal**. Este es el primer plan de implementación de desarrollo económico que se realiza en la Ciudad desde 1983.

Nuestro mandato consiste en reconocer los recursos y las calidades inigualables de la Ciudad de Madison y **poner énfasis en la creación de trabajos de calidad para los residentes de Madison** (los trabajos de calidad cubren como mínimo el pago de un salario digno, tienen beneficios competitivos y brindan oportunidades de crecimiento humano y promocional).

Hemos elaborado el plan dentro del entorno económico y organizativo de Madison. Intentamos construir y reforzar la calidad de vida especial de Madison. Reconocemos que la función de desarrollo económico de la Ciudad debe complementar la de los aliados clave en el desarrollo económico como Madison-UW, THRIVE, Departamento de Comercio del estado de Wisconsin, la Junta de Desarrollo de la Fuerza Laboral del Sector Central Sur de Wisconsin, Madison Gas & Electric, entre otros.

#### 2. ¿Qué es el desarrollo económico?

**El desarrollo económico es en última instancia la creación de trabajos de calidad y una base impositiva local a través del desarrollo de compañías y organizaciones que presten servicio a otros mercados además de Madison.** El desarrollo económico implica el crecimiento del pastel, no su distribución.

Por estos motivos, el plan no se concentra en cuestiones de desarrollo comunitario muy importantes, como vivienda, cuidado de niños, programas para jóvenes carenciados o desarrollo de comercios minoristas en el vecindario. Si bien todo esto contribuye al bienestar económico general de la comunidad y a su potencial de desarrollo, el propósito de este esfuerzo es concentrarse más directamente en la creación de trabajos de calidad. Los demás objetivos comunitarios fundamentales y vitales se alcanzan a través de la creación de trabajos de calidad.

## Principios de desarrollo económico del gobierno municipal



El desarrollo económico, el desarrollo comunitario y la planificación son complementarios, pero también son diferentes en cuanto a sus metas, programas y las habilidades requeridas del personal.

	<b>Planificación</b>	<b>Desarrollo económico</b>	<b>Desarrollo comunitario</b>
<b>Objetivo principal</b>	<p>“Los ingredientes correctos”.</p> <p>Uso del suelo e infraestructura.</p> <p>Integración del desarrollo económico y comunitario.</p> <p>Políticas para guiar el crecimiento y el desarrollo comunitarios.</p>	<p>“Crecimiento del pastel”.</p> <p>Creación de trabajos de calidad sustentables y desarrollo de la base impositiva.</p>	<p>“Distribución del pastel”.</p> <p>Vecindarios saludables y provisión de viviendas, para combatir la pobreza.</p>
<b>Zona geográfica</b>	Vecindarios, corredores y toda la ciudad.	Toda la ciudad, con conciencia regional.	Con un mayor enfoque en los vecindarios y la población objetivo.
<b>Herramientas principales</b>	<p>Creación de una visión.</p> <p>Planificación a corto y largo plazo.</p> <p>Reglamentación de zonificación.</p> <p>Otorgamiento de permisos y reglamentación.</p>	<p>Relaciones con empleadores.</p> <p>Superación de obstáculos para el desarrollo económico.</p> <p>Facilitación de proyectos del sector básico.</p>	<p>Programas de viviendas, cuidado de niños, desarrollo dirigido a vecindarios más pobres.</p> <p>Subsidios Globales para el Desarrollo Comunitario</p>
<b>Idiosincrasia</b>	<p>Imagen total.</p> <p>Abierto y global, comprendiendo a todas las partes interesadas de los sectores público y privado.</p> <p>Planificación y reglamentación.</p>	<p>Fusión de intereses públicos y de empleadores.</p> <p>Creación de asociaciones públicas y privadas.</p> <p>El desarrollo económico es competitivo.</p>	<p>Satisfacción de las necesidades de la comunidad.</p> <p>Asociaciones de servicio públicas o sociales.</p>

## El desarrollo del sector básico impulsa a las economías locales



- Un antiguo principio de la economía es que las economías no pueden crecer si los residentes solo realizan tareas básicas.
- El sector básico (a veces llamado sector de exportación) es el conjunto de actividades que genera riqueza más allá de Madison.
- La primera máxima de la economía urbana es: “Dime cuál es tu base económica y adivinaré tu suerte”.
- En la mayoría de los casos, los trabajos del sector básico son mejor pagos, tienen más beneficios y cuentan con más oportunidades de crecimiento humano y promocional que los trabajos en comercios minoristas, servicios de comidas y servicios personales que dominan el sector no básico.
- Por lo tanto, mediante el desarrollo económico se procura hacer crecer el sector básico de una manera coherente con los valores comunitarios.
- Un sector básico saludable y competitivo estimula el desarrollo del sector no básico e impulsa la base impositiva local para que respalde los servicios de desarrollo comunitario.

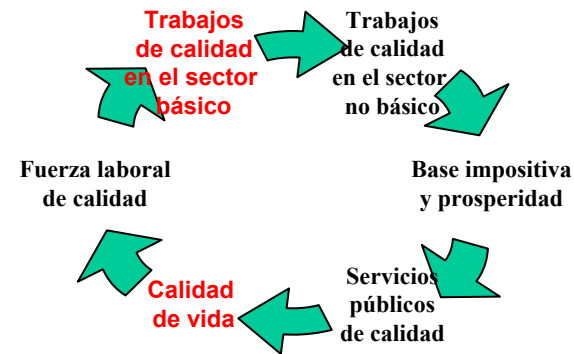
<b>Actividades del sector básico</b>	<b>Actividades del sector no básico</b>
Gobierno estatal y la UW	Gobierno y escuelas locales
Compañías de tecnología	Mayoría de comercios minoristas del vecindario
Servicios financieros nacionales	Restaurantes
Fabricantes	Viviendas
Depósito y distribución	
Atención médica regional	
Convenciones y visitantes	



## El ciclo de prosperidad local: conexión del desarrollo económico con la calidad de vida

Los trabajos de calidad en el sector básico son el eje que conecta el desarrollo económico con la calidad de vida local. Una economía saludable genera opciones y oportunidades.

- » Los trabajos del sector básico mejor pagos apoyan el crecimiento del sector no básico y de comercios minoristas y ofrecen más opciones a los consumidores a la vez que consolidan los segmentos medio y superior del mercado local de viviendas.
- » Los sectores básico y no básico crean la base del impuesto a la propiedad que sostiene al gobierno local y el ingreso necesario para sostener los servicios sociales deseados.
- » La financiación adecuada es un componente necesario para contar con servicios sociales y públicos de calidad.
- » La prosperidad económica y los servicios públicos y sociales de calidad aseguran la calidad de vida local.
- » Una buena calidad de vida permite a Madison conservar y atraer una fuerza laboral de calidad.
- » Más que cualquier otro factor, la fuerza laboral de calidad es fundamental para sustentar el crecimiento de trabajos de calidad en el sector básico.





### **3. Las relaciones sirven: el desarrollo económico es un proceso cooperativo**

Las ciudades y las organizaciones de desarrollo económico no generan trabajos ni base impositiva. Crean el clima y eliminan las barreras para que los empleadores del sector básico privados y sin fines de lucro generen trabajos y base impositiva. Por lo tanto, el desarrollo económico es en primer lugar un deporte que se practica en equipo porque implica la fusión de beneficios al público y a empleadores.

También incluye necesariamente a muchos participantes en el desarrollo económico: estado, región, la Cámara, asociaciones comerciales, grupos de trabajo, educación superior, servicios públicos y mucho más.

Nuestra estrategia es consciente de que existen otros participantes porque estamos buscando la función adecuada para la Ciudad de Madison.

- ¿Qué debe hacer directamente en su carácter de gobierno de la Ciudad?
- ¿Qué servicios debe contratar externamente?
- ¿Cuándo debe ser un participante de respaldo?
- ¿Cuándo debe ayudar a crear el equipo de desarrollo económico público y privado local para el beneficio de todos?



## El mapa de desarrollo económico de Madison

	Participantes líderes	Participantes de respaldo	Función de la Ciudad (actual)	Función de la Ciudad (posible)
<b>Desarrollo del parque comercial</b>	Sector privado Madison-UW	Ciudad	Planificación, zonificación, otorgamiento de permisos y reglamentación Infraestructura Distritos con aumento impositivo A veces reunión de terrenos	Plan y zonificación actualizados Otorgamiento de permisos racionalizado Apoyo pleno para el Segundo Parque de Investigación
<b>Retención y expansión del sector básico</b>		Madison Gas & Electric MATC & WDB THRIVE Cámara de Madison	Planificación, zonificación, otorgamiento de permisos y reglamentación Infraestructura Ampliamente reactivo Programas de pequeños préstamos	Centro de Servicios de Desarrollo Participante pleno del equipo Relaciones y administración de cuentas clave proactivas
<b>Iniciativa empresarial</b>	Incubadoras de empresas Madison-UW MDC		Apoyo monetario previo a las incubadoras de empresas Apoyo de MDC y Madison-UW	Coordinador de desarrollo de pequeñas empresas Mayor apoyo externo
<b>Atracción comercial</b>	(Posiblemente THRIVE)	Forward Wisconsin Departamento de Comercio de WI Parque de investigación de UW	Comercialización en ferias comerciales y respuesta de posibles inversores	Dirección de proyectos Mayor asociación con UW, THRIVE
<b>Desarrollo de la fuerza laboral</b>	MATC WDBSCW			Como parte de la estrategia de retención y expansión
<b>Desarrollo del centro de la ciudad</b>	Downtown Madison Inc. BID		Planificación, zonificación, otorgamiento de permisos y reglamentación Infraestructura y estacionamiento	Otorgamiento de permisos racionalizado. Plan y zonificación actualizados
<b>Desarrollo económico de los sectores público y privado para Madison</b>			Relaciones informales con el sector privado	Creación de un equipo local de desarrollo económico Creación de asociaciones públicas y privadas.



#### 4. ¿Necesita Madison una estrategia proactiva de desarrollo económico?

Madison tiene tantas ventajas económicas competitivas que algunos podrían decir que puede darse el lujo de acentuar el desarrollo comunitario y vecinal y, al mismo tiempo, puede reaccionar ante las oportunidades de desarrollo económico. La población y el empleo siguen creciendo en Madison y el mercado laboral metropolitano. Madison se ha beneficiado desde hace mucho tiempo con el pleno empleo (la tasa de desempleo fue de 2.5 % en 2006) e índices de pobreza sumamente bajos (5.0% en 2006). Además las publicaciones comerciales más importantes clasifican a Madison como una de las mejores ciudades para vivir y trabajar.

Los participantes del plan han identificado al menos cinco motivos importantes a favor de una estrategia de desarrollo económico más fuerte y más proactiva para la Ciudad de Madison y para construir una asociación más sólida de desarrollo económico entre los sectores público y privado en Madison y en el condado de Dane.

1. **Competencia:** los empleadores del sector básico de Madison, y en consecuencia Madison, compiten a nivel mundial para lograr atraer trabajadores de calidad, participación en el mercado y trabajos de calidad.
2. **Inicio del cambio económico:** el sector privado se está convirtiendo en un componente mucho más importante de la economía local. Los antiguos hábitos de confiar en el gobierno estatal y en la educación para que lleven adelante la economía están pasados de moda.
3. **Mayor prosperidad:** a pesar de su éxito económico, el ingreso familiar mediano de Madison está sólo ligeramente por encima de los promedios estatales y nacionales.
4. **Las comunidades cercanas están surgiendo:** no solo se trata de que el resto del condado de Dane está creciendo más rápidamente que Madison en cuanto a la población y a los trabajos, sino que también la disparidad del ingreso familiar mediano entre Madison y las comunidades cercanas se está incrementando rápidamente. Algunos predicen una creciente emigración hacia otros lugares.
5. **Una ciudad que progresa es proactiva:** las ciudades mejor administradas que se preocupan por mejorar la calidad de vida intentan crear para ellos mismos un futuro mejor. Ni la Ciudad de Madison, ni los aliados principales en el desarrollo económico ni el sector privado invierten tanto en el futuro económico de Madison como sus equivalentes en la mayoría de las otras comunidades.



## IV. Tendencias económicas críticas

**Aunque sigue habiendo muchas señales positivas en la economía metropolitana de Madison, también se perciben algunas nubes en el horizonte para la Ciudad de Madison.**

Mucho ha cambiado desde el plan de desarrollo económico de 1983, una generación atrás.

- La Universidad ha seguido creciendo en sus funciones de investigación y adaptándose a los tiempos de cambio, lo cual contribuyó a una nueva construcción importante en el campus.
- Madison ha dado origen a docenas de compañías de nueva tecnología y algunas, como TomoTherapy, Epic y Promega, se han convertido en proveedores importantes de trabajos de calidad locales.
- Los fabricantes tradicionales, como Marquip, Rayovac y Bancroft Dairy, han cerrado, mientras que algunas de las compañías de tecnología líderes, como EPIC y Promega, han reubicado sus instalaciones en comunidades cercanas.
- El Primer Parque de Investigación Universitaria era en un principio una pequeña comunidad de investigación universitaria. Actualmente está casi lleno y trabajan allí más de 4,100 personas.
- Se han abierto nuevas oficinas en las zonas este y oeste, y el mercado de oficinas del centro de la ciudad ya no es el que predomina como lo hacía antes.



## 1. Señales de salud económica

Madison y el condado de Dane siguen teniendo una economía muy diversificada que se concentra ampliamente en actividades administrativas y es relativamente a prueba de recesiones. Además, la Universidad de Wisconsin-Madison, la segunda universidad de investigación científica líder de la nación y líder internacional en la promoción de desarrollo comercial a través de la transferencia y la comercialización de la tecnología, es un motor muy positivo del crecimiento del empleo del sector básico.

### Hay muchas tendencias económicas saludables desde 1980.

- **La población creció** de 170,000 a 223,000 (31%) entre 1980 y 2006.
- **El empleo dentro de Madison creció aún más rápido**, de 134,000 trabajos a 205,000 (53%). Por lo tanto, Madison atrae a más usuarios provenientes de otras comunidades en la actualidad que en 1980.
- **El desempleo entre los residentes de Madison cayó** de 4.4% a un muy saludable 2.5% (en 2006).
- Y según el Censo de EE. UU., **el índice de pobreza de Madison cayó ligeramente**, de 5.3% a 5.0% durante los 25 años de estudio.



En comparación con Wisconsin y los EE. UU., Madison tiene muchas características económicas y demográficas favorables, entre ellas:

- una población con alto índice de educación
- una participación desproporcionada de su fuerza laboral en puestos de gerencia, profesionales y en posiciones relacionadas
- bajo desempleo
- baja pobreza.

	Educación alcanzada		Gerencia Profesional y relacionados	Ingreso familiar mediano	% de desempleados	% de familias por debajo de la línea de pobreza
	Licenciados o superior	Con estudios de posgrado o título profesional				
<b>Madison</b>	<b>52.6%</b>	<b>24.1%</b>	<b>49.7%</b>	<b>\$50,171</b>	<b>3.6%</b>	<b>5.0%</b>
Wisconsin	25.1%	8.4%	31.8%	\$48,772	5.5%	7.3%
Estados Unidos	27.0%	9.9%	34.0%	\$48,451	6.4%	9.8%

Fuente: Encuesta comunitaria estadounidense de 2006



### 3. Las comparaciones económicas con otras ciudades son por lo general favorables

Para aprender lecciones más allá de Madison, seleccionamos otras ciudades para compararlas. Las coincidencias ideales son capitales estatales con universidades públicas importantes que están surgiendo como centros de alta tecnología.

	Población de 2006		Capital estatal	% de la población en distintas universidades		
	Ciudad	Metrópolis		Universidad	Cantidad	%
<b>Madison</b>	<b>222,389</b>	<b>543,022</b>	Sí	<b>Madison-UW</b>	<b>45,234</b>	<b>20.3%</b>
Ann Arbor	112,371	344,047	No	Michigan	37,787	33.6%
Austin			Sí	Texas		
Boise	204,027	568,086	Sí	Boise State	18,213	8.9%
Des Moines	196,857	532,425	Sí	Drake	13,361	6.8%
Lexington	270,789	437,545	No*	Kentucky	31,203	11.5%
Lincoln	238,302	285,569	Sí	Nebraska	32,149	13.5%
Raleigh	346,358	995,662	Sí	NC State	40,398	11.7%
<b>Promedio de competidores</b>	<b>228,117</b>	<b>527,222</b>	--	--	<b>28,852</b>	<b>14.3%</b>
<b>Madison/Competidores</b>	<b>97%</b>	<b>103%</b>	--	--	<b>157%</b>	<b>142%</b>

\* No, pero muchos usuarios que se trasladan diariamente a Frankfurt. Fuente: Encuesta comunitaria estadounidense de 2006



Con la excepción del crecimiento demográfico, en casi todos los parámetros estructurales y de resultados, Madison se está desempeñando mejor que los demás. Tiene:

- una población con alto índice de educación
- un alto número de gerentes y profesionales
- un ingreso familiar mediano relativamente alto
- bajo desempleo y
- una proporción comparativamente baja de familias que viven en la pobreza.  
(Consulte la tabla de la página siguiente).

A Madison (frecuentemente el área metropolitana de Madison) también le ha ido muy bien en varias clasificaciones de distintas revistas nacionales prestigiosas especializadas en negocios, entre ellas, Fast Company, Forbes y Expansion Management.

Si bien algunos pueden pensar que esto sigue dando a Madison la opción de ser reactivo ante las oportunidades de desarrollo económico, la gran mayoría de los ciudadanos que participaron en este proceso creen que existen suficientes preocupaciones económicas futuras posibles y oportunidades posiblemente perdidas como para que la Ciudad sea prudente y actúe ahora antes de que se presenten problemas más graves.



### Madison es aún altamente competitivo en comparación con las ciudades de referencia (Indicadores clave-2006)

	Indicadores demográficos				Indicadores económicos			
	Crecimiento demográfico		Educación alcanzada		% en gerencia y profesionales y relacionados	Ingreso familiar mediano	% de desempleo	% de familias por debajo de la línea de pobreza
	1990-2000	2000-2006	Licenciados o superior	Con estudios de posgrado o título profesional				
<b>Madison</b>	<b>9.1%</b>	<b>0.5%</b>	<b>52.6%</b>	<b>24.1%</b>	<b>49.7%</b>	<b>50,171</b>	<b>3.6%</b>	<b>5.0%</b>
Ann Arbor	4.0%	-0.2%	74.0%	41.7%	49.7%	50,160	5.3%	5.3%
Austin	39.1%	1.5%	42.9%	16.3%	63.5%	47,212	6.1%	12.7%
Boise	46.7%	1.6%	37.4%	11.1%	41.9%	49,692	5.3%	6.9%
Des Moines	2.8%	-0.2%	23.1%	7.3%	40.3%	41,651	6.8%	11.4%
Lexington	15.6%	0.6%	40.7%	16.6%	30.9%	44,211	4.2%	10.0%
Lincoln	17.5%	0.9%	34.5%	10.9%	43.6%	45,982	4.5%	7.5%
Raleigh	30.2%	3.9%	45.0%	15.6%	37.3%	51,123	5.7%	7.4%
<b>Promedio de competidores</b>	<b>22.3%</b>	<b>1.2%</b>	<b>42.5%</b>	<b>17.1%</b>	<b>44.0%</b>	<b>47,147</b>	<b>5.4%</b>	<b>8.7%</b>
<b>Madison/Competidores</b>	<b>41%</b>	<b>43%</b>	<b>124%</b>	<b>141%</b>	<b>113%</b>	<b>106%</b>	<b>66%</b>	<b>57%</b>
Wisconsin	9.6%	0.6%	25.1%	8.4%	31.8%	\$48,772	3.8%	7.3%
EE. UU.	13.1%	1.0%	27.0%	9.9%	34.0%	\$48,451	6.4%	9.8%

Fuente: Encuesta comunitaria estadounidense de 2006



#### **4. Dos transformaciones económicas importantes**

**Madison ahora depende mucho más del sector privado.** Debido principalmente a los recortes en el gobierno estatal, los trabajos en el gobierno y en educación cayeron de 45,000 en 1980 a 40,000 en 2006, bajando del 34% de la base de empleo de Madison al 20%.

**La base de trabajo es en su mayoría administrativa.** El sector de servicios ha experimentado un crecimiento sorprendente y el sector financiero ha crecido en forma significativa, mientras que la fabricación y la distribución se han quedado atrás.



<b>Empleo en la Ciudad de Madison</b>			
	<b>1980*</b>	<b>2006</b>	<b>% de cambio</b>
<b>Población</b>	<b>170,616</b>	<b>223,389</b>	<b>30.9%</b>
<b>Total de empleos</b>	<b>134,188</b>	<b>205,561</b>	<b>53.2%</b>
Construcción	3,314	7,174	116.5%
Fabricación	13,467	16,603	23.3%
Transporte, comunicaciones y servicios públicos	5,303	6,501	22.6%
Comercio mayorista	4,555	6,224	36.6%
Comercio minorista	23,155	33,055	42.8%
Finanzas, seguro, bienes raíces	11,424	20,726	81.4%
Servicios	27,479	72,393	163.4%
Gobierno y educación	45,282	40,328	-10.9%

\*Los datos de empleo son para 1981 y todos los otros datos son para 1980.

Nota: Los datos de empleo para 1981 fueron reunidos por el código SIC, mientras que los datos de 2006 fueron reunidos por NAICS, lo cual significa que los datos de cada categoría no se pueden comparar estrictamente entre los dos años. Las categorías que se muestran son grupos SIC (nivel SIC de 2 dígitos). El gobierno incluye gestión de residuos y remediación.

Fuentes: Departamento de Industria de WI, Relaciones Humanas y Laborales (de "Mejorando la ventaja de Madison: un Plan de Desarrollo Económico Trienal para Madison Wisconsin"), Oficina de Censos de EE. UU. Censo de 1980, Índice de precios al consumidor para la región central, 1979-2006 (Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU.).



## 5 Señales de preocupación económica

### 1). Lento incremento del ingreso familiar promedio

El crecimiento económico y la transformación estructural no han convertido a Madison en una economía urbana significativamente más próspera, en parte debido a la emigración hacia las comunidades cercanas y en parte debido a la relativa ausencia de trabajos con niveles muy altos de retribución. (Nota: Elegimos el ingreso familiar mediano porque excluye a las personas y a las personas no afiliadas, una manera de excluir a la población estudiantil soltera de nuestro análisis de ingresos).

- El ingreso familiar mediano real de los residentes de Madison aumentó de \$60,760 en 1980 a \$69,709 en 2006 (ambos en dólares de 2006).
- El ingreso familiar promedio de Madison en 2006 fue sólo **x% mayor que el promedio del estado de Wisconsin, y% por encima del promedio de los EE. UU. xxxxxxxx en Kenosha, Brookfield, Franklin.**
- Para los residentes del resto del Condado de Dane (Condado de Dane excluyendo a Madison), el ingreso familiar mediano real aumentó de \$61,719 en 1980 (prácticamente igual que en Madison) a \$82,770 en 2006 (34% más alto que para los residentes de Madison).

Insertar gráfico



## **2). Las comunidades aledañas son una fuerza económica competitiva en surgimiento**

Debido a que Madison y el condado de Dane son un solo mercado laboral, el crecimiento económico de calidad en cualquier área es bueno para los residentes de ambas jurisdicciones. Desde varias perspectivas, incluido el desarrollo de la base impositiva local, el traslado al trabajo y el prestigio local, las comunidades del resto del condado de Dane compiten en forma directa con Madison. Y las comunidades externas están ganando.

- Con procesos de zonificación y desarrollo a veces más racionalizado de terrenos abiertos y escuelas alternativas de calidad, los índices de crecimiento demográfico fuera del condado superan substancialmente a los de Madison.
- Si bien los trabajos de área en su mayoría continúan concentrados dentro de Madison, el resto del condado está creciendo, especialmente en los rubros de comercio minorista, distribución, finanzas y servicios. En 1980 Madison tenía el 79% de los trabajos dentro del condado. Actualmente tiene el 70%.
- A medida que Madison tenga menos terrenos desocupados para parques comerciales y zonas industriales en el futuro y a medida que continúe la expansión suburbana, continuará la discrepancia en el crecimiento del trabajo. En 2008, hay 1,340 acres disponibles para parques industriales, tecnológicos y comerciales dentro de Madison en comparación con 3,278 en el resto del Condado de Dane.

Para Madison, la cuestión es entonces cómo desarrollar y conservar trabajos de la mejor calidad posible y, al mismo tiempo, mantener opciones para los residentes con menos destrezas.



	1981		2006	
	Madison	Resto de Dane	Madison	Resto de Dane
<b>Población</b>	<b>170,616</b>	<b>152,929</b>	<b>223,389</b>	<b>240,437</b>
<b>Total de empleos</b>	<b>134,188</b>	<b>35,612</b>	<b>205,561</b>	<b>89,562</b>
Construcción	3,314	2,082	7,174	7,068
Fabricación	13,467	5,098	16,603	11,885
Transporte, comunicaciones y servicios públicos	5,303	753	6,501	4,391
Comercio mayorista	4,555	1,962	6,224	4,906
Comercio minorista	23,155	3,916	33,055	17,123
Finanzas, seguro, bienes raíces	11,424	1,742	20,726	5,772
Servicios	27,479	2,107	72,393	17,701
Gobierno y educación	45,282	16,918	40,328	18,047
<b>Ingreso familiar mediano (\$2006)**</b>	<b>\$60,760</b>	<b>\$61,719</b>	<b>\$69,709</b>	<b>\$82,770</b>
<b>Índice de desempleo</b>	<b>4.4%</b>	<b>5.2%</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.5%</b>
<b>% de pobreza (familias)</b>	<b>5.3%</b>	<b>4.1%</b>	<b>5.0%</b>	<b>2.3%</b>

\*Los datos de empleo son para 1981 y todos los otros datos son para 1980. \*\*El ingreso mediano para el resto del condado de Dane es una mediana ponderada. Nota: Los datos de empleo para 1981 fueron reunidos por el código SIC, mientras que los datos de 2006 fueron reunidos por NAICS, lo cual significa que los datos de cada categoría no se pueden comparar estrictamente. Las categorías que se muestran son grupos SIC (nivel SIC de 2 dígitos). El gobierno incluye gestión de residuos y remediación.

Fuentes: Departamento de Industria de WI, Relaciones Humanas y Laborales (de "Mejorando la ventaja de Madison: un Plan de Desarrollo Económico Trienal para Madison Wisconsin"), Oficina de Censos de EE. UU. Censo de 1980, Índice de precios al consumidor para la región central, 1979-2006 (Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU.).

## V. Las mejores prácticas de desarrollo económico



Hay una variedad extrema de prácticas de desarrollo económico entre Madison y las otras ciudades.

### 1. Buenas prácticas de Madison

- Madison-UW es una fuente importante de trabajos de calidad derivados de otros trabajos. Tanto la Fundación de Investigación de Graduados de Wisconsin (WARF) como el Primer Parque de Investigación Universitaria son modelos de talla mundial, algo que los residentes locales no siempre entienden ni aprecian.
- Madison es líder en el desarrollo de incubadoras de empresas (dos de las cuales han recibido asistencia financiera importante de la Ciudad).
- La Ciudad de Madison ha sido más activa en la facilitación del desarrollo de parques comerciales que muchas de las otras ciudades (aunque el uso de capacidades de adquisición de terrenos públicos y la financiación del aumento impositivo para el desarrollo de parques comerciales es una práctica común en todo Wisconsin).
- El personal de la Oficina de Recursos Comerciales dentro del Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario compuesto de tres personas es mayor que el personal de asistencia comercial directa en muchas de las otras ciudades (aunque en muchos lugares se contrata para estas funciones a un grupo de desarrollo económico público y privado). Esta oficina ha brindado ayuda considerable a varios empleadores de Madison como Covance y St. Mary's Hospital, ha otorgado un subsidio de \$1 millón proveniente del Departamento de Comercio del Estado con el fin de capitalizar un nuevo programa de remediación de reacondicionamiento y ha trabajado con varias empresas locales para garantizar créditos impositivos para la zona de tecnológica de Wisconsin.



## 2. Comparaciones de desarrollo económico con otras ciudades

### Ejemplos de esfuerzos extraordinarios de desarrollo económico en otras ciudades

Por supuesto, no todas las otras comunidades son igualmente fuertes en todas las prácticas de desarrollo económico. Al observar a varias otras ciudades, podemos desarrollar un menú de prácticas destacadas o compromisos extraordinarios de recursos que pueden aplicarse al entorno de desarrollo de Madison.

Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Si bien los contribuyentes de Madison deben estar agradecidos de que la reducción de impuestos esté prohibida en Wisconsin, lugares como Austin y Ann Arbor utilizan la reducción de impuestos para atraer proyectos tan importantes como la planta de fabricación Samsung de \$9 mil millones (Austin \$\$\$\$), el centro de investigación de Pfizer o la oficina central de la frontera y el centro de expansión tecnológica (Ann Arbor).
- El personal de desarrollo de empresas de tecnología y de pequeñas empresas compuesto de 12 personas en la Ciudad de Austin.
- Todas las otras comunidades tienen sólidas asociaciones de desarrollo económico entre el sector público y el privado a través de organizaciones externas sin fines de lucro. Estas organizaciones pueden contratar y conservar experimentados profesionales de desarrollo económico, pagando a los Directores Ejecutivos salarios de incluso \$250,000 y atrayendo a miembros activos del consejo que generalmente incluyen al Alcalde o al Administrador de la Ciudad.
- Las inversiones anuales de las otras ciudades en asociaciones para el desarrollo económico de los sectores público y privado locales ascienden a \$325,000 en Austin, \$621,000 en Lexington y \$650,000 en Ann Arbor.
- Participación muy marcada del personal de la Ciudad en las asociaciones entre el sector público y el privado en Austin, Des Moines y Lexington.
- Esfuerzos importantes para mejorar la atención al cliente con gran apoyo del Administrador de la Ciudad en Des Moines y Raleigh.

## Buenas prácticas de desarrollo económico municipal de otras ciudades



	Otras comunidades	Posible función de Madison
<b>Desarrollo del parque comercial</b>	Apoyo de Austin al nuevo desarrollo del aeropuerto. Des Moines Community Development Corporation.	Modernización de la zonificación (en marcha). Otorgamiento de permisos racionalizado. Apoyo pleno para el Segundo Parque de Investigación. Mayor uso de distritos con financiación del aumento impositivo.
<b>Retención y expansión del sector básico</b>	Reconocida como una necesidad no satisfecha en la mayoría de los lugares. La función principal es generalmente desarrollada por una empresa mixta de desarrollo económico. Son fundamentales las relaciones continuas con ejecutivos clave de las compañías por parte del Administrador de la Ciudad de Des Moines, a través de reuniones informales y participación activa en el grupo de desarrollo económico de los sectores público y privado y otras juntas cívicas. Todos tienen capacidades TIF.	Centro de Servicios de Desarrollo (en marcha) Participante pleno del equipo. Relaciones y administración de cuentas clave proactivas.
<b>Iniciativa empresarial</b>	Austin tiene entre su personal un funcionario de desarrollo comercial tecnológico y 11 personas en su unidad de desarrollo de pequeñas empresas. Ann Arbor SPARK pone un énfasis superior en el desarrollo empresarial.	Coordinador de desarrollo de pequeñas empresas. Mayor apoyo externo.
<b>Atracción comercial</b>	Austin, Boise, Des Moines y Lexington hacen contribuciones financieras a los grupos de desarrollo económico de los sectores público y privado para atraer empresas. Austin, Des Moines y Lexington participan en forma regular en eventos de posibles desarrollos y en la construcción de relaciones de consultoría para lograr la radicación.	Dirección de proyectos. Mayor asociación con UW, THRIVE
<b>Desarrollo de la fuerza laboral</b>	No es una función importante de desarrollo económico de la Ciudad en ninguna de las otras ciudades. La Ciudad de Lexington contrata a terceros para hacer esto.	Como parte de la estrategia de retención y expansión en colaboración con MATC y la Junta de Desarrollo de la Fuerza Laboral en el Sector Central Sur de Wisconsin.
<b>Desarrollo económico de los sectores público y privado para Madison</b>	Las ciudades con suficiente personal de desarrollo económico capaz y experimentado (Austin, Des Moines y Lexington) son miembros plenos del equipo.	Creación del equipo local de desarrollo económico. Creación de asociaciones públicas y privadas.

## Las asociaciones públicas y privadas más sólidas son la norma



Ciudad	Aliado	N.º de condados	Presupuesto anual	\$ de la ciudad anuales	Retención/ Expansión	Iniciativa empresarial	Atracción	Ciudad como miembro del equipo
Madison	Local: ninguno Regional: THRIVE	Ninguno 8	X	\$18,000	3 grupos	3 grupos	(¿Moderada?)	NC ¿Junior?
Austin	Cámara de Austin	3	X	\$325,000	Fuerte	Fuerte	Muy fuerte	Moderado, pero depende de la capacidad del personal
Ann Arbor	Ann Arbor SPARK	1	X	\$650,000	Fuerte	Muy fuerte	Muy fuerte	Reactivo pero receptivo.
Boise	Asociación económica de Boise Valley	2	X	“Mucho”	Fuerte		Fuerte	Débil debido a poco personal en la Ciudad.
Des Moines	Asociación del Gran Des Moines	3	X	\$73,000	Fuerte	Débil	Muy fuerte	Asociación fuerte.
Lexington	Departamento de Desarrollo Económico Comercial de Lexington	8	X	\$621,000	Fuerte	Fuerte, incluidas las empresas minoritarias	Fuerte	\$ muy fuerte, pero con limitado personal en la Ciudad.
Lincoln	Asociación de Lincoln para el desarrollo económico	X	xx	x	x	x	x	Débil
Raleigh	Desarrollo del Condado de Wake	1		\$0	Fuerte	Moderado	Muy fuerte	Sin funciones por ahora. A determinar en el futuro.



### **3. Los mejores principios de práctica aplicados a Madison**

#### **1) Reconocer que el desarrollo económico es competitivo**

Madison no es autosuficiente. Es cada vez más dependiente del exterior y compite cada vez más con otras comunidades locales y regionales, y también con el mundo.

- La Universidad compite para tener un cuerpo docente de talla mundial; los centros médicos, para contar con médicos de talla mundial. Las compañías de seguros, las compañías de tecnología y los fabricantes de la zona compiten a nivel nacional y mundial para tener personas importantes y para participar en el mercado.
- Las compañías del sector privado tienen opciones para expandirse. Los grupos de desarrollo económico de otras regiones y estados realizan actividades de comercialización continuas con el fin de atraer a las compañías principales y las empresas líderes de crecimiento tecnológico.
- Los encargados del desarrollo urbano en el sector privado y algunas comunidades locales están reclutando empleados clave de Madison para que se reubiquen o se expandan fuera de Madison. Epic y Promega están bien a la vista. Pero los empleadores más pequeños del sector básico también están sujetos a la descentralización dentro del Madison metropolitano a medida que se descentraliza la población, crecen las oportunidades de comercios minoristas en la periferia y hay más parques comerciales exteriores disponibles. No se puede esperar que Madison retenga a todo el mundo. Pero se debe tratar de mantener una oferta adecuada de terrenos para parques comerciales, anticiparse a las necesidades de los empleadores y ser sumamente creativos en la búsqueda de soluciones comerciales para los empleadores del sector básico que proveen trabajos de calidad.
- Los competidores de Madison ofrecen un entorno acogedor de desarrollo económico. Es evidente que desean trabajos de calidad. Sus procesos reglamentarios están más racionalizados y ofrecen incentivos para el desarrollo. Para poder competir de manera más eficaz, Madison debe hacer lo mismo.



## **2) Implementar una estrategia a largo plazo para crear una ventaja competitiva.**

Madison crea una ventaja competitiva construyendo continuamente calidad de vida. La Junta de Presupuesto presta la atención adecuada a la administración de los gastos de la Ciudad. La Comisión del Plan dedica amplia atención al uso del suelo y a la revisión del desarrollo.

Pero la Ciudad pasa poco tiempo concentrada en la generación de la base impositiva o la competencia para trabajos de calidad.

- A Madison le falta una estrategia para crear una ventaja competitiva en términos de desarrollo económico difícil. El hecho de que este sea el primer plan de implementación de desarrollo económico en 25 años habla por sí mismo.
- La Comisión de Desarrollo Económico es solo una de las 108 comisiones, comités especiales y grupos de trabajo de Madison que asesoran al gobierno de la Ciudad. No cuenta con presupuesto ni con supervisión de programas. El Concejo Común también le ha pedido que responda a problemas no relacionados con el desarrollo económico del sector básico, como el efecto de la ordenanza de no fumar en las empresas.
- La Oficina de Recursos Comerciales es mayormente reactiva.
- No están claras las diferencias entre los servicios y las herramientas financieras para las empresas del sector básico y no básico.
- Pocas veces se considera la relación beneficio económico (ingresos por impuestos) y costos (infraestructura y servicios municipales).



### **3) Dar alta prioridad a una atención superior al cliente**

Existe una tendencia cada vez mayor entre los gobiernos progresistas que busca identificar a los ciudadanos y a los contribuyentes como clientes. Para el desarrollo económico, esto significa tener un fuerte sentido del empleador, especialmente el empleador del sector básico, como un cliente que puede ayudar a la ciudad mediante la creación de trabajos de calidad para los residentes de la comunidad y la mejora de la base impositiva municipal.

- El Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario ha dado respuestas importantes, aunque lentas, al informe de la Comisión de Desarrollo Económico de diciembre de 2004, “Oportunidades para hacer que el gobierno de la Ciudad de Madison sea más cordial con las empresas”. Ha logrado que el proceso de otorgamiento de permisos sea más transparente, se ha comprometido con la modernización de la ordenanza de zonificación, está comprando software de otorgamiento de permisos a empresas y ha elaborado un presupuesto para convertir la zonificación y las funciones reglamentarias en un Centro de Servicios de Desarrollo en 2008. Lamentablemente, estas iniciativas son poco conocidas entre la comunidad comercial, y llevará mucho tiempo superar las percepciones negativas pasadas y la imagen negativa predominante.
- La Ciudad no participa en un esfuerzo de promoción organizado y proactivo para conocer a sus empleadores principales y trabajar con ellos. Solo una persona dentro del Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario lleva a cabo esta tarea principal.
- La Ciudad no tiene manera de supervisar en forma sistemática si el Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario u otros departamentos están haciendo un buen trabajo a los ojos de los clientes, ya sean empresas o ciudadanos.



#### **4) Crear liderazgo mediante asociaciones entre el sector público y privado**

¿Cómo se pueden garantizar los mejores resultados si no se está equipado para el proceso más eficaz de desarrollo económico? Las comunidades más progresistas y proactivas, entre ellas Ann Arbor, Austin, Boise, Des Moines y Lexington, crecen gracias a un liderazgo de desarrollo económico sostenido y a asociaciones de desarrollo económico locales capaces entre el sector público y privado.

- Madison y el Condado de Dane se ven gravemente perjudicados debido a la ausencia de asociaciones para el desarrollo económico entre los sectores público y privado con enfoque local. El Consejo de Colaboración y THRIVE tienen un buen potencial para construir una asociación económica regional de ocho condados sobre una base regional más amplia, aunque aún no queda clara la medida en que recibirá a la Ciudad como participante y cómo esto afectará la implementación del desarrollo económico estratégico de la Ciudad. El Condado de Dane y Madison son una de las jurisdicciones menos preparadas en términos de desarrollo económico público y privado a nivel local para complementar el buen potencial de THRIVE en el ámbito regional.
- El gobierno de la Ciudad puede parecer muy lento y no estar seguro en el trato con las empresas privadas, las que frecuentemente tienen un fuerte sentido del costo de la oportunidad y del valor monetario del tiempo. El sector privado se ha sentido tan frustrado al tratar con la reglamentación de la Ciudad y las demoras por requisitos no uniformes de distintas comisiones reguladoras y de revisión de la Ciudad, y muchos miembros dan a Madison la reputación de ser sumamente hostil con el desarrollo urbano y el desarrollo económico. Esto afecta a las pequeñas empresas en igual o mayor medida que a las grandes. Actualmente no existe una manera de comparar con otros la medida en que esta crítica está justificada o si la Ciudad está progresando.
- La Ciudad debe hacer un mejor trabajo al comunicar al público y a la comunidad comercial que las mejoras de procesos del personal están en marcha.
- Y el sector privado no se ha preparado para reconocer que esas mejoras del proceso están llegando o para insistir en una asociación más sólida en el desarrollo económico de los sectores público y privado locales.



## **5) Contar con capacidades de personal y recursos de programas eficaces para implementar la estrategia**

La facilitación del desarrollo económico proactivo es una profesión y un llamado. Se necesita una mentalidad positiva y funcional. Se necesitan habilidades consumadas para tender un puente entre el interés del sector público y del sector privado y forjar relaciones significativas a largo plazo. También se requiere sentido común comercial.

- Muchas personas dentro del Departamento de Planificación y Desarrollo Económico y Comunitario están a cargo del desarrollo económico del sector básico como parte de su trabajo, pero solo tres personas lo tienen como mandato de tiempo completo. Entre estos tres, las prioridades no son claras y las exigencias son tan grandes que la mayoría de las acciones son reactivas.
- El Departamento carece de una cantidad suficiente de directores de proyectos para facilitar las iniciativas importantes de desarrollo del sector básico y deben desarrollar o contratar estas habilidades.
- La Ciudad no tiene herramientas sólidas de desarrollo económico para diferenciar a Madison de sus vecinos, mucho menos de los competidores nacionales. Por el momento sus mejores herramientas son la financiación del aumento impositivo (TIF) y la capacidad para reunir terrenos.
  - No obstante, Madison aplica TIF casi sobre la base de “el primero que llega es al primero que se sirve”, sin diferenciar los proyectos de viviendas y comercios minoristas del desarrollo del sector básico. Además, tiene políticas más restrictivas en términos de la duración del Distrito con aumento impositivo, la proporción del aumento dedicado a costos de proyectos o los costos de infraestructura relacionados, y en cuanto a los costos de infraestructura calculables que el encargado del desarrollo urbano debe pagar.
  - Por lo general, parece haber una falta de diferenciación entre los proyectos del sector básico y no básico o aquellos que crean un impacto fiscal muy positivo.

## VI. Requisitos para la implementación



**Costos, marco de tiempo y responsabilidades principales para la implementación de la estrategia (Para desarrollar con el Equipo de Gestión de DPCED y la Comisión de Desarrollo Económico).**

Iniciativa	Costo estimado	En el presupuesto para 2008	Marco de tiempo	Líder
1-1 Aprobar y financiar el plan. Desarrollo de la declaración de misión (Ciudad) Desarrollo de la declaración de misión (Departamento)	\$0 0	NC NC		Comisión de Desarrollo Económico, Alcalde, Concejo Comisión de Desarrollo Económico, Equipo de gestión del Departamento
1-2 Equipo Madison	0	NC		
1-3 Grupo de liderazgo público y privado				
1-4 Apoyo público y privado a tareas clave Capitol Gateway				
1-5 Fortalecer la asociación que apoya el crecimiento de M-UW				
2-1 Modernización del código de zonificación			En marcha	
2-2 Centro de Desarrollo			En marcha	
2-3 Supervisar la Atención al cliente				
2-4 Alentar al Concejo y al sector comercial para que consideren el impacto económico total de sus acciones				



**Costos, marco de tiempo y responsabilidades principales para la implementación de la estrategia  
(Para desarrollar con el Equipo de Gestión de DPCED y la Comisión de Desarrollo Económico).**

<b>Iniciativa</b>	<b>Costo estimado</b>	<b>En el presupuesto para 2008</b>	<b>Marco de tiempo</b>	<b>Líder</b>
3-1 Asociarse para una retención y expansión integral				
3-2 Convocar a los empleadores clave para la solución de problemas en conjunto				
3-3 Vincular a los empleadores con oportunidades cívicas y municipales				
3-4 Apoyar la iniciativa empresarial				
3-5 Desarrollar un plan de administración de cuentas				
4-1 Trabajar con M-UW para que el Segundo Parque de Investigación sea una realidad				
4-2 Facilitar el desarrollo del East Capitol Gateway				
4-3 Facilitar el desarrollo industrial del sudeste de Madison				
4-4 Más habilidades de desarrollo de proyectos en DPCED				



**Costos, marco de tiempo y responsabilidades principales para la implementación de la estrategia  
(Para desarrollar con el Equipo de Gestión de DPCED y la Comisión de Desarrollo Económico).**

<b>Iniciativa</b>	<b>Costo estimado</b>	<b>En el presupuesto para 2008</b>	<b>Marco de tiempo</b>	<b>Líder</b>
5-1 Revisar políticas de TIF				
5-2 Utilizar la CDA para Capitol Gateway				
5-3 Utilizar más CDBG para la creación de trabajos en el sector básico				
5-4 Alentar los BID para los comercios minoristas del vecindario				
5-5 Desarrollar y utilizar un modelo de costo/beneficio				
6-1 División de Desarrollo Económico con suficiente personal				
6-2 Contratar un Director de desarrollo económico con experiencia				
6-3 Agregar capacidades de personal en la División				
6-4 Agregar capacidades de personal en DPCED				
6-5 Desarrollar expertos y equipos de implementación				
6-6 Estrategia de atracción comercial con THRIVE, UW				
6-7 Actualizar en forma periódica la estrategia de desarrollo económico, formalmente en 2010				



## **Apéndices (próximamente)**

**Lista de personas entrevistadas**

**Antecedentes de los consultores**