

OCDE Estudio Territorial: La Ciudad de México

¿Cuáles desarrollos nuevos
están afectando la Ciudad
de México?

¿Es la Ciudad de México
competitiva en un marco
global?

¿Cómo mejorar
la competitividad
de la región?

¿Cuáles son las áreas claves
para el desarrollo
de negocios?

¿Cómo desarrollar el capital
humano de la AMCM?

¿Qué sobre la regeneración
urbana?

¿Cuáles son los desafíos
a mejorar el gobierno
y la coordinación
metropolitano?

¿Cómo crear una visión
metropolitana compartida?

¿Qué herramientas fiscales
podrían mejorar
la cooperación
metropolitana?

¿Cómo podría
un Organismo Metropolitano
de Desarrollo ayudar
a la Ciudad de México?

Para la información
adicional

Para la lectura adicional

Resumen Ejecutivo

El crecimiento espectacular de la Ciudad de México en una de las regiones metropolitanas más grandes del mundo la está llevando a la nueva dinámica del desarrollo. El Área Metropolitana de la Ciudad de México (AMCM), con una población de aproximadamente 18.4 millones de personas, está experimentando dos transiciones principales: primero, de un crecimiento alto de la población a una estabilidad demográfica relativa y de una redistribución espacial, y segundo, del declive de una economía manufacturera dirigida a los mercados nacionales a una basada en la competencia internacional en el sector de los servicios.

El AMCM tiene un relevante potencial de crecimiento vinculado con la concentración de las oficinas corporativas y de las instituciones de educación y de investigación, así como la recepción de altos flujos de la inversión extranjera directa (IED) y la riqueza en recursos culturales. Sin embargo, el crecimiento potencial se encuentra inhibido por los bajos niveles del capital humano, la infraestructura inadecuada, la amplia pobreza extrema y la inseguridad. Lo que es más, el marco actual del gobierno, caracterizado por la poca cooperación entre las diferentes instituciones que gobiernan el área metropolitana, representa un obstáculo para el desarrollo de la región y necesita ser atendido.

Las nuevas presiones sobre la Ciudad de México tienen una escala metropolitana y necesitan solucionarse a través de una estrategia que sea más incluyente y que asuma lógicas de interés mutuo y soluciones compartidas a través de las jurisdicciones administrativas. Para mejorar la competitividad metropolitana, se requieren acciones en las áreas del desarrollo de negocios, el desarrollo de habilidades y la regeneración urbana. En lo que concierne el gobierno, se debe construir un compromiso político sólido alrededor de una nueva visión metropolitana. Esto debe estar acompañado con la introducción de mecanismos de incentivos que estimulen un clima favorable de cooperación para diseñar y poner en práctica una estrategia metropolitana de desarrollo capaz de abordar los desafíos urgentes y de explotar las potencialidades relevantes de la Ciudad de México.

Esta Síntesis de Política examina estos temas y las recomendaciones políticas propuestas en la nueva publicación, **OCDE Estudio Territorial: La Ciudad de México**. ■

¿Cuáles desarrollos nuevos están afectando la Ciudad de México?

La Ciudad de México experimentó **una extraordinaria expansión demográfica** durante el periodo de 1950 a 1980. En 1950, la población de la ciudad era de 2.9 millones; para 1970 había crecido a 9.3 millones expandiéndose rápidamente hacia el Estado de México. Durante la década de los setenta, y a pesar de diversos programas para promover la desconcentración urbana, la población se incrementó por más del 50%, y la expansión externa de la ciudad fue significativa. El Área Metropolitana de la Ciudad de México (AMCM) ahora tiene una población de aproximadamente 18.4 millones de personas; comprende a 16 delegaciones que pertenecen al Distrito Federal (DF), 58 municipios del Estado de México y uno del Estado de Hidalgo. El periodo de crecimiento ininterrumpido y la expansión están dando lugar ahora a cambios significativos en la dinámica de formación de estructuras en la ciudad. Dentro de las áreas metropolitanas, los principales centros industriales más viejos se están reestructurando y partes de la población se reubican en los municipios periféricos del Estado de México que continuó creciendo a un promedio del 1.6% anual entre 1990 a 2000. El Distrito Federal concentró el 80% del producto interno bruto (PIB) del AMCM en 1970, pero éste había caído hasta el 71% antes de 2000.

Como resultado de estas tendencias, la Ciudad de México se ha convertido en una región metropolitana con una estructura compleja y no simplemente en un área rica con servicios básicos y una pobre y sin servicios en la periferia. Por ejemplo, aunque el AMCM es relativamente rica en términos agregados, la región incluye un gran número de individuos pobres, cerca del 60% de la población metropolitana. La diferenciación entre los municipios accesibles y seguros para la clase media y aquellos para los más pobres, – ambos frecuentemente cercanos en lo geográfico –, sigue aumentando. Es particularmente preocupante la tendencia de **la polarización espacial de segmentos de la población cada vez más empobrecidos**. Estas áreas son caracterizadas a menudo por el acceso limitado a los servicios claves, tales como la atención médica, educación, y bajos niveles de seguridad. El problema de la seguridad no se limita a estos lugares sino que afecta a muchas otras partes del área metropolitana. Esto representa un mayor reto para las políticas debido al impacto que tiene en la calidad de vida en el AMCM y también en la imagen

del área que afecta la capacidad de atraer y de retener inversión y turismo. ■

¿Es la Ciudad de México competitiva en un marco global?

De manera global, el AMCM, comparado con otras regiones metropolitanas a través de países de la OCDE, tiene un verdadero PIB per capita bajo, debido principalmente a **la baja productividad promedio** (48% menos que el promedio de la OCDE para las áreas metropolitanas), a las debilidades del mercado laboral y en general al marco de condiciones difíciles vinculadas con la pobreza y con los bajos niveles de infraestructura y de servicios básicos. Un número limitado de sectores industriales (farmacéutico, automotriz, de las impresiones y editorial), caracterizados por una alta intensidad de capital, por mayores flujos de inversión externa directa, y por contar con operaciones transnacionales, han sido responsables del crecimiento de algunos sectores específicos y de las ganancias en la productividad. Sin embargo, estos ejemplos del buen desempeño no parecen estar esparciendo a través del área metropolitana, en donde prevalecen los niveles de productividad significativamente más débiles debido al bajo nivel educativo y a la baja inversión en el desarrollo del capital humano así como los vínculos insuficientes entre investigación e industria para facilitar y difundir la innovación. En general, las características que más definen a la economía metropolitana son la consolidación del sector terciario como la fuerza conductora de la economía regional (en el 2003, se estimó que el 75% de la fuerza laboral se encontraba en el sector de los servicios), el descenso en el sector de la manufactura, la capacidad reducida de las grandes empresas para generar empleos y para competir exitosamente en los mercados internacionales, y una creciente dependencia en las micro y pequeñas empresas tanto en el sector formal como en el informal.

La transformación de la economía ha tenido consecuencias importantes para el mercado laboral local. Aunque el descenso en los empleos del sector manufacturero ha estado acompañado por un aumento de los empleos en el sector de los servicios, la capacidad del mercado laboral formal para absorber a los antiguos trabajadores de las fábricas es limitada. La brecha entre la oferta y la demanda de trabajo ha conducido al desarrollo de un sector informal grande, más que al desempleo abierto.

A pesar de estas debilidades, el AMCM posee ventajas competitivas relevantes y potencialidades no utilizadas. Los grandes flujos de IED y la presencia de sedes corporativas, juntos con un nivel alto de productores de servicios, la concentración de la educación y las instalaciones para la investigación, y la riqueza de la herencia histórica y cultural local son todas las fortalezas sobre las cuales el desarrollo puede ser construido. ■

¿Cómo mejorar la competitividad de la región?

Sobre las bases de la evaluación de los retos económicos y sociales que enfrenta la región, se pueden identificar tres áreas dentro de las cuales la acción política podría mejorar el espíritu competitivo y lograr un impacto positivo en la productividad y en el empleo, trayendo consigo ventajas significativas a la región entera.

- El desarrollo de negocios, enfocándose a disminuir la brecha que enfrentan las pequeñas y medianas industrias en materia tecnológica y de información.
- El desarrollo del capital humano, en particular disminuyendo la distancia que existe en términos de habilidades, en particular asegurando el acceso a la capacitación y a la re-capacitación para mejorar el funcionamiento del mercado laboral.
- El desarrollo urbano centrándose en la coordinación de diferentes acciones actualmente en marcha para revitalizar el distrito histórico de la ciudad de México, aumentando su potencial como destino turístico y provocando regeneración urbana más amplia. ■

¿Cuáles son las áreas claves para el desarrollo de negocios?

A pesar de la amplia presencia de oficinas corporativas en la región, cerca del 98% de las empresas dentro del AMCM son de echo micro, pequeñas y medianas empresas. Una gran proporción de estas operan con equipo obsoleto, cuentan con una cultura débil para la innovación, y con un pobre acceso a las nuevas tecnologías. Existe una amplia brecha tecnológica entre ellas y el segmento relativamente pequeño de empresas internacionalmente competitivas, orientadas a las exportaciones. Si bien es cierto que la falta de acceso a los equipos modernos es un claro problema, también lo es el hecho de que la falta de información acerca de los métodos de producción

y de los procesos socava la productividad de las empresas tanto en lo individual como de sectores completos. Cadenas de producción fuertes basadas en la cooperación, incluyendo los vínculos entre las PyMEs y las empresas competitivas más grandes han sido impedidas por las debilidades en áreas tales como la estandarización y el control de la calidad. **Abordar la brecha tecnológica y de información es crucial** para permitir que las pequeñas industrias alcancen mayores niveles de productividad y para reducir la polarización de la economía. La Ciudad de México incluye muchas concentraciones sectoriales, pero son pocas las que cuentan con procesos fuertes de cooperación.

Mejorar la capacidad de los negocios pequeños para que trabajen unidos en la búsqueda de oportunidades conjuntas requiere de **un enfoque mucho más centrado en el desarrollo de negocios**. Un enfoque puede ser el de **políticas de aglomeraciones (clusters)**, ya que cuenta con herramientas efectivas para organizar y proporcionar servicios colectivos. ■

¿Cómo desarrollar el capital humano de la AMCM?

Al igual que con la base de las empresas de la región, la disponibilidad de capital humano en la región se encuentra afectado adversamente por la baja inversión y eficiencia del gasto en educación. **El imperfecto balance entre la demanda del trabajo y las necesidades** de la oferta debe ser abordado para asegurar que actualmente la transición de la economía de la región, no genere exclusión y un futuro reforzamiento del ya de por sí significativo sector informal. Lo que es más, como resultado de varios factores relacionados – la cobertura relativamente pobre y el acceso limitado al nivel de educación de preparatoria y las pocas opciones de capacitación, aunado a estructuras del mercado laboral que no favorecen la capacitación en el trabajo – la región es lenta para adaptarse a la demanda de las nuevas habilidades. El reto para el Gobierno Federal es incrementar la flexibilidad y reducir la rigidez del mercado laboral al tiempo que fortalece el atractivo relativo del sector formal y evita la presión hacia la baja en los sueldos. Esta rigidez reduce efectivamente el incentivo con el que cuentan las empresas para emplear y capacitar a empleados nuevos. En el caso específico de la ciudad de México, la distribución territorial desigual de los servicios de educación de los adultos, combinado con el tamaño total del área metropolitana,

dificulta la posibilidad de facilitar el acceso a la capacitación fuera de la empresa.

En años recientes, el desarrollo de la fuerza laboral, combinando capacitación con políticas laborales activas descentralizadas se ha convertido en un enfoque común para el desarrollo del capital humano en un contexto regional. El concepto está basado principalmente en proporcionar servicios encauzados geográficamente para abordar los desequilibrios en un mercado laboral regional. Este enfoque, particularmente común en los Estados Unidos, sería interesante también en el caso de la Ciudad de México, para proporcionar mayor flexibilidad a pesar de la rigidez del mercado laboral a nivel nacional. Las evidencias de varios países de la OCDE sugieren que las organizaciones privadas o semiprivadas no lucrativas pueden tener un impacto mayor en el desarrollo de actividades para mejorar las habilidades de la fuerza laboral. Tales estructuras pueden servir como enlace entre la planeación estratégica para el desarrollo económico y las necesidades más específicas del sector o de la localidad. Ellas pueden asegurar que los fondos de diversas fuentes públicas y privadas son reunidos, o al menos coordinados, y que una serie de programas especializados en su mayoría de abajo hacia arriba sean implementados en las áreas objetivo. Sin embargo, se vislumbra difícil realizar esto a través de las instituciones existentes en la región de la Ciudad de México, en donde los recursos se encuentran efectivamente divididos de acuerdo con sus límites administrativos.

En la Ciudad de México, existe la justificación para que algunas funciones puedan llevarse a cabo a través de un organismo transjurisdiccional como la propuesta de la Organización Metropolitana del Desarrollo. Una innovación importante sería también contar con **un mayor apalancamiento de fuentes privadas de fondeo para actividades vinculadas con el desarrollo de capital humano.** ■

¿Qué sobre la regeneración urbana?

El potencial del crecimiento de la industria del turismo metropolitana no debería de ser menospreciado. El Centro Histórico de la Ciudad de México (creado por Decreto Presidencial en 1980) y otros distritos históricos más periféricos incluyen cerca de 1,500 lugares registrados dentro de la lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad de la UNESCO. Sin embargo, a pesar de muchos programas de reconstrucción y rehabilitación (especialmente después del

temblor de 1985 que dañó una gran parte de la ciudad), el Centro Histórico de la Ciudad de México todavía está caracterizada por la reducción de su población, el deterioro físico y la pérdida de muchas de sus funciones centrales. El Centro Histórico es de gran importancia debido a que es el símbolo no sólo de la metrópolis sino también del país y cuenta con una riqueza histórica, cultural y arquitectónica inmensa. En la actualidad, existe un proyecto para ampliar su perímetro y crear la "Ciudad Histórica de México" declarándola un "área patrimonial protegida" bajo de la Ley General del Desarrollo Urbano para el Distrito Federal. Dado el enorme significado simbólico y político de esta nueva unidad territorial, su constitución podría tener un impacto significativo en la recuperación del patrimonio cultural que pertenece a todos los mexicanos, y en la mejoría de la imagen de la Ciudad de México, incluyendo el aumento de su potencial turístico.

En este sentido, el AMCM podría tomar en cuenta experiencias interesantes de otras ciudades con centros históricos en el corazón de regiones metropolitanas dinámicas en los países de la OCDE en donde los mayores esfuerzos a nivel metropolitano se han enfocado a renovar y a aumentar la accesibilidad a los sitios históricos. El común denominador en tales experiencias es el reconocimiento de que la renovación física no es suficiente sino que dinámicas económicas y sociales tienen que ser "inventadas" para estas áreas. Los prerequisites para la regeneración del centro histórico de la Ciudad de México, y para otros distritos históricos más periféricos y zonas arqueológicas, son un compromiso de largo plazo por parte de las autoridades públicas; la participación de la sociedad civil y del sector privado, y un mecanismo por medio del cual los diferentes actores puedan trabajar juntos en un ambiente dinámico.

El plan estratégico para el área debe proporcionar suficientes certezas al sector privado de que los marcos legales y regulatorios actuales, así como los niveles de la inversión pública serán respetados. Al mismo tiempo, la sociedad civil espera que las autoridades públicas supervisen la participación del sector privado y aseguren que el desarrollo continúa bajo planes acordados y que los procesos para la toma de decisiones son transparentes y que no serán entorpecidos por cargas burocráticas excesivas.

Todo lo anterior explica el porque en la mayoría de los casos se da la tarea de manejar este tipo de proyectos a una organización cuasi-gubernamental o no lucrativa. En este escenario, la sociedad civil guía al

sector público respecto de los deseos y aspiraciones de los ciudadanos, las autoridades públicas ponen en práctica los marcos regulatorios y proporcionan incentivos, y el sector privado reacciona a los cambios en el mercado local para la inversión. ■

¿Cuáles son los desafíos a mejorar el gobierno y la coordinación metropolitana?

Debido a un sistema institucional complejo, y a la escala regional de la mayoría de los temas de política, una coordinación efectiva entre los gobiernos del Distrito Federal y de los Estados de México y de Hidalgo es crítica. En lo individual, las diferentes entidades gubernamentales tienen poco poder para efectuar cambios radicales, por lo que **la pregunta más importante es cómo los gobiernos nacionales y regionales pueden trabajar juntos** de acuerdo con sus diferentes atribuciones y poderes legales. De hecho, resolver los problemas de la región metropolitana depende en gran parte de una mayor y mejor cooperación. La presencia de los organismos de coordinación y los instrumentos de planificación que ya existen indican que tanto el gobierno central como los gobiernos dentro del AMCM están conscientes de la necesidad de desarrollar políticas coordinadas en la región metropolitana. Con el tiempo, los instrumentos utilizados para fomentar la coordinación dentro de la región han evolucionado significativamente. Sin embargo, existe todavía la sensación de que esto no se ha traducido en un enfoque metropolitano en general, y que la colaboración efectiva es todavía un proceso difícil y que consume tiempo. El problema no es la falta de mecanismos institucionales, sino que los marcos más sólidos para la implementación de políticas están organizados a través de líneas políticas administrativas y en comparación, los instrumentos "metropolitanos" son relativamente débiles. **Un número significativo de instituciones a cargo de la coordinación metropolitana no están trabajando bajo una visión metropolitana común ampliamente compartida.** Esto genera confusión con respecto de cuáles deberían de ser sus objetivos respectivos y sobre cómo deberían de ser implementadas, coordinadas y monitoreadas sus acciones.

Uno de los principales obstáculos para lograr una efectiva coordinación es la complejidad del sistema fiscal en la región. El Distrito Federal y sus *delegaciones* tienen un régimen fiscal completamente diferente al que opera en los Estados y en sus municipios,

generando así varios niveles de ingresos con responsabilidades de gasto también diferentes. El Distrito Federal recibe transferencias (*de participaciones y aportaciones*) por parte del Gobierno Federal, pero a diferencia de los Estados, también cuenta con fuentes substanciales de ingresos de impuestos propios. Por lo que concierne al gasto, la disparidad entre el Distrito Federal y los Estados llega a ser aún más absoluta, especialmente si se considera que una gran proporción de los gastos del Gobierno Federal en la región se concentran en el Distrito Federal en donde cuenta con algunas funciones reglamentarias. A nivel local, existe poca diferencia del gasto entre las *delegaciones* y los municipios en el AMCM. Sin embargo, si se compara el gasto del Distrito Federal y del Estado de México en su totalidad, si existe una diferencia significativa. El Distrito Federal gasta casi el doble per capita (8097 pesos en promedio) que el combinado municipal de la región metropolitana y el estatal del Estado de México (4435 pesos en promedio). La combinación asimétrica de ingreso y gasto entre el Distrito Federal y el resto del AMCM, junto con los diferentes regímenes administrativos y regulatorios, hace que la coordinación de políticas y las inversiones sean extremadamente difíciles, imponiendo costos significativos para la economía metropolitana.

El proceso de la revisión ha destacado que el sistema actual del gobierno metropolitano sufre de tres debilidades principales:

- la falta de una visión metropolitana clara y ampliamente compartida;
- la presencia de importantes asimetrías fiscales y regulatorias;
- la necesidad urgente de contar con una nueva organización dinámica que sea capaz de coordinar acciones en el campo de la competencia económica.

En respuesta a estos tres temas, el *Estudio Territorial de la Ciudad de México de la OCDE* sugiere acciones de la política para dar una realidad más práctica al actualmente débil concepto metropolitano de la formulación de políticas. ■

¿Cómo crear una visión metropolitana compartida?

Es necesario construir un compromiso político y un consenso detrás de la noción de la cooperación metropolitana. Un primer paso importante sería el

establecimiento de una precisa declaración inicial que incluya los intereses compartidos de cada entidad y el compromiso para trabajar hacia una visión común del papel de la región metropolitana. Antes de desarrollar una estrategia y los mecanismos para su implementación, se debe definir claramente la naturaleza de las necesidades del “proyecto” regional metropolitano. También es necesario explicar por qué el Distrito Federal, los Estados de México y de Hidalgo y las delegaciones y los municipios individuales dependen el uno del otro. Esta “visión” regional es esencialmente una declaración del interés común y del compromiso para la cooperación hacia objetivos comunes y acordados. Al igual que con la mayoría de otras ciudades-regiones semejantes de los países de la OCDE, esta visión necesita entender las diferentes identidades que abarca, promoviendo las complementariedades e interdependencias, pero también reconocer las diferencias y las características distintivas. Como un estatuto político, esta declaración debe estar patrocinada por los jefes de gobierno del DF y de los Estados, pero la elaboración de la visión sobre la cual se apoyaría deberá ser un proceso más consultivo que involucre a diferentes actores interesados, públicos y privados. ■

¿Qué herramientas fiscales podrían mejorar la cooperación metropolitana?

El segundo elemento importante de un nuevo marco para la gobernabilidad metropolitana implicaría **el desarrollo de mecanismos metropolitanos para compartir o redistribuir los recursos** que fomenten la cooperación y un uso más eficiente y responsable de dichos recursos. Los estímulos fiscales para fomentar la cooperación, tales como los incentivos que se generan en los mecanismos de cooperación, pueden ser particularmente útiles para el AMCM. En muchos países de la OCDE se ha experimentado con estos mecanismos. La idea detrás de ellos es fomentar la cooperación por medio del establecimiento de ciertas condiciones para la asignación de transferencias, estipulando por ejemplo que los fondos para los proyectos sólo podrán ser obtenidos cuando más de un gobierno participe en ellos. Estos incentivos y otros mecanismos en los contratos pueden asumir distintas formas, pero deben poseer tres características fundamentales. Primero, un gobierno con un nivel superior (tal como el gobierno central) que este involucrado en fijar las reglas del juego. En el caso del AMCM, las reglas procurarían presumiblemente lograr la cooperación entre municipios, entre estados y

municipios, o entre estados, y pueden limitarse a lograr mejoras en infraestructura en áreas primordiales tales como el agua o el transporte. La segunda característica es la competencia por los fondos. Los proyectos son evaluados en términos de calidad y no todos son financiados. La tercera característica es el cofinanciamiento. Para poder obtener el financiamiento, se puede también requerir a los gobiernos solicitantes que ellos mismos comprometan recursos y/o contar con el compromiso de recursos por parte de otras entidades públicas o privadas. ■

¿Cómo podría un Organismo Metropolitano de Desarrollo ayudar a la Ciudad de México?

Con respecto a la construcción de la competitividad, existe la necesidad de contar con medios más dinámicos y flexibles por medio de los cuales se puedan implementar políticas efectivas. Las prioridades para la competitividad descritas arriba implican tanto un enfoque transectorial como también un énfasis en el ambiente de negocios. **Un Organismo Metropolitano de Desarrollo**, como la principal institución para la implementación de una estrategia competitiva en la región, deberá coordinar las acciones en diferentes campos relacionadas con el aumento de la productividad de las empresas en la región, el aumento de la inversión (ejemplo: en el centro histórico) y el desarrollo de habilidades. En general, tendría las siguientes características que son comunes a la mayoría de los organismos de desarrollo regional de los países de la OCDE:

- La misión y los objetivos generales son definidos por los organismos públicos patrocinadores involucrados hacia los cuales el organismo debe rendir cuentas.
- Es el responsable de traducir todos los objetivos en proyectos operativos y en programas.
- Cuenta con un enfoque sólido de mercado laboral y de empresa, incluyendo la responsabilidad para organizar, o por lo menos coordinar, el apoyo regional a las empresas y programas para el desarrollo de la fuerza laboral.
- Es responsable de, o debe de estar involucrado, con la promoción de la inversión interna y su procesamiento, y es responsable en forma más general de contribuir en la elaboración de la mercadotecnia para la región.

- Trabaja con los organismos de desarrollo local o con organismos sectoriales que proporcionan productos que contribuyen a lograr los objetivos generales (por ejemplo, este no reemplaza a los organismos especializados).

Tal organismo se constituiría de tal forma que mantendría vínculos cercanos con las diferentes entidades gubernamentales de toda la región, aunque institucionalmente esté separado de éstas. La principal preocupación es asegurar que pueda implementar un enfoque para la elaboración de políticas que

proporcionen lo que las autoridades públicas no pueden en términos de flexibilidad, vínculos con los negocios y sensibilidad a las necesidades locales. ■

Para la información adicional

Para la información adicional con respecto a esta *Síntesis de Política*, puede contactar a:

Nicola Crosta,
Tel.: (33-1) 45 24 98 45
(e-mail: Nicola.Crosta@oecd.org). ■

Para la lectura adicional

- OECD (2004), *OECD Territorial Reviews Mexico City*, OECD Publications, Paris. www.oecd.org/bookshop .
- OECD (2003), *OECD Territorial Reviews Mexico*, OECD Publications, Paris.
- Visite nuestra página web: www.oecd.org/gov/territorialgovernance.

**OECD publications can be securely purchased
from the OECD Online Bookshop**
www.oecd.org/bookshop

The OECD Policy Briefs are prepared by the Public Affairs Division,
Public Affairs and Communications Directorate.
They are published under the responsibility of the Secretary-General.

Where to contact us?

FRANCE

OECD Headquarters
2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Tel.: (33) 01 45 24 81 67
Fax: (33) 01 45 24 19 50
E-mail: sales@oecd.org
Internet: www.oecd.org

GERMANY

OECD BERLIN Centre
Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Tel.: (49-30) 288 8353
Fax: (49-30) 288 83545
E-mail:
berlin.contact@oecd.org
Internet:
www.oecd.org/deutschland

JAPAN

OECD TOKYO Centre
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Tel.: (81-3) 5532 0021
Fax: (81-3) 5532 0035
E-mail: center@oecd-tokyo.org
Internet: www.oecdtokyo.org

MEXICO

OECD MEXICO Centre
Av. Presidente Mazaryk 526
Colonia: Polanco
C.P. 11560
MEXICO, D.F.
Tel.: (00.52.55) 9138 6233
Fax: (00.52.55) 5280 0480
E-mail:
mexico.contact@oecd.org
Internet:
www.oecd-mexico.org.mx

UNITED STATES

OECD WASHINGTON Center
2001 L Street N.W.,
Suite 650
WASHINGTON D.C. 20036-4922
Tel.: (1-202) 785 6323
Fax: (1-202) 785 0350
E-mail:
washington.contact@oecd.org
Internet: www.oecd-wash.org
Toll free: (1-800) 456 6323

The OECD Policy Briefs are available on the OECD's Internet site

www.oecd.org/publications/Pol_brief