

ATLANTIC CITY

Creación de las bases de una prosperidad compartida

Informe al Gobernador Phil Murphy

James E. Johnson
Asesor Especial

Braxton Plummer
Katherine Brennan
McKenzie Wilson



ATLANTIC CITY: CREACIÓN DE LAS BASES DE UNA PROSPERIDAD COMPARTIDA

INTRODUCCIÓN

Atlantic City vive un momento de oportunidades y perspectivas económicas denotado por la apertura del campus de la Stockton University en Atlantic City, la llegada de South Jersey Industries y de nuevas pequeñas empresas, y la reapertura de dos casinos, que han sido renombrados como Hard Rock Hotel-

Este Informe brinda el marco de referencia para una prosperidad sostenible y compartida.

Casino y Ocean Resort Casino. Estas oportunidades deben ser fomentadas cuidadosamente con base en las duras lecciones del pasado y la experiencia de otras antiguas ciudades industriales que luchan por renovarse. El retroceso de Atlantic City se debió, en parte, a las tendencias económicas que quedaron fuera de su capacidad de control. La continua recuperación supone aprender de los errores del pasado y trabajar según pautas de desarrollo. La Ciudad debería tener en cuenta las tendencias demográficas y económicas en la planificación y las inversiones, con el futuro en mente. No debería intentar recrear un pasado que dependió de un mercado monopolizado por los juegos de azar y sobre decisiones políticas que, en cuarenta años, no han estado a la altura de las expectativas del proyecto original. Atlantic City debe trazar un nuevo rumbo, que implique el fortalecimiento de los fundamentos del Gobierno local, invirtiendo en una economía más amplia, con empleos de elevado potencial de ingreso, y abordando desafíos sociales de larga data. La estrategia debe procurar edificar la vida de las personas, particularmente de los jóvenes, y no sólo los lugares.

El gobernador Murphy dispuso el Equipo de Evaluación conformado por Jim Johnson, asesor

especial del gobernador, y Braxton Plummer, asesor principal de la comisionada del Departamento de Asuntos Comunitarios, con el fin de analizar los aspectos principales del progreso de Atlantic City y de proporcionar recomendaciones estratégicas sobre la trayectoria posible (a partir del análisis).

Más tarde, la Administración amplió el equipo para incluir a Katherine Brennan, jefa de personal de la Agencia de Financiamiento de Viviendas e Hipotecas de Nueva Jersey (NJHMFA, por sus siglas en inglés), y a McKenzie Wilson, asesora adjunta al gobernador¹.

Este Informe es el resultado de más de cinco meses de investigación, consulta y análisis. Tiene varios objetivos: explicar parte de los hechos históricos que han originado el momento presente; recomendar las medidas que han de tomarse para continuar hacia adelante; abordar los desafíos crónicos a los que se ha enfrentado Atlantic City; y proporcionar un marco de referencia para una prosperidad sostenible y compartida.

¹ El Equipo de Evaluación recibió un gran apoyo del personal de todo el Gobierno del Estado, particularmente de Charles Richman, director de la Agencia de Financiamiento de Viviendas e Hipotecas de Nueva Jersey, con la prestación de los servicios de su personal y con su visión a este esfuerzo. Se contó con la generosidad de los siguientes expertos nacionales en política urbana, planificación y salud pública, quienes brindaron su tiempo e ideas: Alan Mallach, experto en política urbana y vivienda asequible, cuyas obras incluyen *Divided City*; William Morrish y Mindy Fullilove, profesores de la New School for Social Research; Maurice Cox, director de planeación de la Ciudad de Detroit; y Harriet Newburger, Ph.D., exasesora en investigación sobre desarrollo comunitario en el Banco de la Reserva Federal de Filadelfia. La doctora Newburger fue particularmente útil en la actualización de datos de informes anteriores y en la entrega de gráficos utilizados a lo largo de este informe. Por último, Marc Pfeiffer, de la Edward J. Bloustein School of Planning and Public Policy, invaluable experto en gobiernos municipales.

RESUMEN DE RECOMENDACIONES

El Equipo de Evaluación entrevistó a los principales interesados en Atlantic City, que incluían a propietarios de casinos y padres de familia del programa Head Start, empleados públicos y líderes empresariales, miembros sindicales y jóvenes empresarios, líderes electos y activistas cívicos. El Equipo de Evaluación aprovechó el aporte de expertos nacionales que habían analizado la trayectoria de las antiguas ciudades industriales, así como de académicos que habían estudiado Atlantic City durante varias décadas. A partir de las enseñanzas obtenidas de los éxitos y fracasos de otras antiguas ciudades industriales, el Equipo de Evaluación recomendó una estrategia de seis puntos. En conjunto, con estas medidas, se abandonan las estrategias entrampadas en compartimentos estancos y basadas en fórmulas milagrosas, y se establece un enfoque integral con un objetivo crítico: una ciudad con una visión en común hacia el futuro.

- *Enfocar los aspectos fundamentales de la gestión pública.* Con una labor bajo el liderazgo de la Ciudad, el Estado debe fortalecer la capacidad del Gobierno local para ejecutar funciones esenciales al nivel más alto: la prestación de servicios, la planificación y el desarrollo, la coordinación con otros organismos gubernamentales, la respuesta a las preocupaciones de los ciudadanos, y la recaudación de los ingresos que tanto se necesitan. De lo contrario, el propio Gobierno municipal será un obstáculo al progreso. El Equipo de Evaluación no encontró ningún caso en el que alguna antigua ciudad industrial disfrutara de un progreso sostenido sin contar con un eficaz Gobierno municipal como socio y, en su caso, gestor de iniciativas fundamentales.
- *Cimentar una economía diversa sobre el principio de prosperidad compartida.* Se llevan a cabo importantes esfuerzos para diversificar la economía local y regional de Atlantic City. Desde el inicio de la labor examinadora, la Cámara de Comercio local ha trabajado con representantes laborales y el Estado para crear un Consejo de Empleo que vincularía a los miembros de la comunidad con los puestos de trabajo, que, se espera, serán creados con la ampliación de las empresas actuales y la instalación de otras nuevas. El enfoque del esfuerzo de creación de empleo debe ser el desarrollo de puestos de trabajo que creen vías para salarios más altos.
- *Mejorar las actividades recreativas que afectan la calidad de vida de los miembros actuales de la comunidad y que pueden atraer a nuevos residentes.* Un gran número de habitantes en Atlantic City tienen poco acceso a un proveedor regular de comida de alta calidad; no cuentan con una sala de cine fuera de los casinos; y no tienen muchas opciones de entretenimiento extracurriculares o durante el verano para sus hijos. El Departamento de Asuntos Comunitarios (DCA, por sus siglas en inglés), el Casino Reinvestment Development Authority (CRDA) y la Ciudad han comenzado a desplegar esfuerzos para abordar algunas de estas cuestiones. Son cruciales para restablecer la vida de la comunidad, y algunas son esenciales para la salud y seguridad de los residentes.
- *Desarrollar las ventajas de Atlantic City.* Las comunidades que han logrado importantes avances hacia su recuperación han centrado sus esfuerzos en la participación ciudadana. Atlantic City posee asociaciones cívicas fundadas hace más de un siglo y que, todavía, impulsan el cambio en sus vecindarios. Conocidas en forma colectiva como Atlantic City United, estas asociaciones funcionan de manera independiente para proteger y embellecer sus vecindarios mediante la recaudación de fondos y búsqueda de subvenciones. También se han unido para organizar sus esfuerzos en oposición a iniciativas en las que la voz de la comunidad no es tomada en cuenta desde el principio. Su

voz, sagacidad y energía son algunas de las ventajas que ayudarán a impulsar a Atlantic City hacia el futuro. En una ciudad que se ha transformado en una de las más diversas del Estado, su población puede fomentar un sentido de inclusión entre las comunidades.

- *Abordar los retos sociales y abrir vías a las oportunidades.* El DCA considera que Atlantic City es una de las ciudades con mayores dificultades en el Estado. Más de un tercio de sus ciudadanos, incluidos diez mil niños, viven por debajo del límite de la pobreza, y posee una de las tasas más elevadas de mortalidad infantil en el Estado. Se encuentra entre las ciudades más gravemente golpeadas por la crisis de ejecuciones hipotecarias a nivel nacional y según algunos informes fue la peor. Es correcto e inteligente tomar en cuenta estos problemas. La prosperidad no puede encasillarse en los límites del Distrito Turístico, y los desafíos urbanos no pueden estar aislados por completo. En las antiguas ciudades industriales, hoy en recuperación, las preocupaciones sociales son parte de la agenda para el cambio. Atlantic City también debe hacerlo.
- *Establecer alianzas efectivas entre instituciones gubernamentales, filantrópicas y entidades no gubernamentales de base.* Además de las entidades gubernamentales de la ciudad y del condado, existen doce oficinas gubernamentales que desempeñan o desempeñarían un papel importante en Atlantic City: el DCA, el Departamento de Asuntos Jurídicos y Seguridad Pública, la CRDA, la Autoridad de Desarrollo Económico, y los Departamentos de Niños y Familias de Nueva Jersey, Educación, Trabajo y Desarrollo Laboral, Salud, Agricultura, Transporte, así como la NJHMFA. Además, los casinos, South Jersey Industries, Stockton University, Atlanticare y la Corporación de Desarrollo de Atlantic City (ACDEVCO, por sus siglas en inglés) --empresa de desarrollo

sin fines de lucro-- desempeñan un papel importante en la vida de la Ciudad, como empleadores, fuentes de capital intelectual y solucionadores de problemas. La mayoría de las antiguas ciudades industriales, del tamaño de Atlantic City, anhelarían tener esta variedad de recursos. Una cuestión fundamental es acabar con el aislamiento, desarrollar soluciones colaborativas, y alinear recursos y acciones para lograr el fortalecimiento mutuo. Hace casi una década, el Banco de la Reserva Federal de Filadelfia llevó a cabo un estudio sobre el desarrollo económico y la pobreza crónica en Atlantic City en el que se estableció que la escasa coordinación entre agencias gubernamentales ha perjudicado a la ciudad y ha frustrado los esfuerzos para lograr un cambio positivo.

Otras ciudades han utilizado estos elementos principales para guiar su estrategia de renovación. El camino de Atlantic City para avanzar hacia el futuro debería ser moldeado por ellos también.

Este Informe se divide en tres secciones. En la sección 1 se proporciona una breve historia de Atlantic City y sus desafíos más recientes. La sección 2 constituye la mayor parte del Informe, en donde se plantean cuestiones tratadas durante la evaluación, y se formulan recomendaciones acerca de las medidas de gestión de aquellas, si no se han subsanado antes. La sección 3 está dedicada a la forma de lograrlo y brinda el modo de establecer la responsabilidad mutua en la ejecución de iniciativas clave.

I. BREVE RESEÑA ECONÓMICA Y SOCIAL DE ATLANTIC CITY

A. APOGEO Y CAÍDA

Durante más de un siglo y medio, Atlantic City fue una de las ciudades costeras más notables y famosas de Nueva Jersey. Atlantic City prosperó como un balneario turístico desde su fundación en 1854, a mediados del siglo veinte. Alrededor de 1910, acogía a tres millones de visitantes cada año. Ese número se elevó a 16 millones en 1939, con la llegada de visitantes de la clase alta, media y trabajadora de toda la región. En 1915, su población era de 56 mil y alcanzó su punto máximo en 1947, con 69 mil residentes.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, la suerte de Atlantic City comenzó a cambiar durante décadas cuando los viajes por automóvil y por avión apuntaban a otros destinos más interesantes, como Miami, y porque su atractivo para los visitantes de Filadelfia y de otras ciudades cercanas fue mermando debido a la expansión desmedida de la población citadina de las capas medias hacia los suburbios. En la década de 1960, Atlantic City se encontraba frente a un destino que difería poco del de otras muchas ciudades pequeñas y medianas a lo largo del noreste. La población y el bienestar económico decayeron; los residentes blancos y negros de clase media huyeron de la ciudad con el consecuente aumento del desempleo y la pobreza. La segregación habitacional y de oportunidades eran tales que el juez Nelson Johnson calificó a Atlantic City como una «plantación junto al mar» en su historia de Atlantic City, *Boardwalk Empire*, aclamada por la crítica. En todo caso, algunos de los obstáculos para el progreso de todos sus ciudadanos eran peores en Atlantic City que en otras ciudades de Nueva Jersey y conllevaron al estallido de protestas a finales de los años sesenta.

La decadencia de Atlantic City y el papel que desempeñaron las relaciones raciales en ella son

descritas, con especial cuidado, por el historiador Bryant Simon en *Boardwalk of Dreams*. Casi tanto como las estadísticas sobre el declive de la ciudad, un solo hecho puede encapsular la historia de su decadencia: en 1956, había quince teatros con asientos segregados para veinte mil asistentes. A principios de la década de 1970, no había ninguno.

En 1977, con la aprobación de la *Ley de Control de Casinos* (CCA, por sus siglas en inglés), el Estado de Nueva Jersey y Atlantic City iniciaron una alianza con el sector de casinos y juegos de azar bajo la premisa de que estos serían, en términos de la ley, una «herramienta única» para fomentar la renovación de las zonas urbanas [NJSA 5:12-1B (4)]. Resorts fue el primer casino inaugurado en 1978. En 1987, el número de casinos aumentó a doce, posteriormente bajó a once, y, luego, alcanzó el punto máximo de trece casinos en 2010. La promesa inicial de que serían una «herramienta única» se cumplió sólo parcialmente. Los casinos brindaron empleo a algunos residentes de la ciudad y, alrededor de 1988, según el Urban Land Institute, más de veintisiete millones de personas visitaban anualmente Atlantic City (Urban Land Institute Advisory Services, Atlantic City New Jersey (2014), p. 12). La «CCA requería que los casinos reinvirtieran parte de sus ingresos en proyectos en beneficio de la salud y el bienestar de la ciudad», pero esta exigencia fue ignorada en gran medida desde el principio (Newburger, H., *Past As Prologue*, Federal Reserve Bank of Philadelphia (2009), en *The Fed Report*). La CCA fue modificada posteriormente para crear la Casino Reinvestment Development Authority (CRDA). Su misión era reurbanizar zonas de Atlantic City que se encontraban en deterioro con un enfoque en la atención de áreas de población de ingresos bajos y moderados. Décadas después de su fundación,

el deterioro es un problema permanente en toda la ciudad junto a muchos de otros de índole social.

Durante casi tres décadas los casinos prosperaron y el bienestar económico de muchos en la ciudad y en la región aumentó a la par de ese sector. Debido a que los nuevos casinos comenzaron a funcionar entre 1978 y 1987, el número de empleos del sector privado en la ciudad aumentó drásticamente. Según la Reserva Federal, durante aproximadamente dos décadas a partir de 1987, los casinos normalmente proporcionaron trabajo a más de diez mil residentes de Atlantic City (Id. en13). En varios hogares había dos o más personas que recibían cheques de sueldo de los casinos y éstos proporcionaban nuevos ingresos para Atlantic City. Alrededor del año 2000, alrededor del 80 % de los ingresos del presupuesto municipal provenían directamente del pago por impuestos prediales de los casinos.

Si bien algunos lograron progresar, un gran número se quedó rezagado. Con el arribo de los casinos, los dueños de pequeños negocios que conformaban una parte importante de la vida económica de la Ciudad, vieron sus negocios menguados a medida que los visitantes concurrían a los casinos y rara vez se aventuraban a ir a otras zonas de la ciudad. La Reserva Federal señaló con pruebas circunstanciales y estadísticas que el sector de casinos aminoró la viabilidad de algunas empresas que eran competidoras directas en la oferta de bienes y servicios similares¹. Además, los constantes altos niveles de pobreza y desempleo entre los residentes de Atlantic City, más el deterioro del parque inmobiliario, llevaron a la Reserva Federal a la conclusión de que el sector de casinos no había estado a la altura de su compromiso de transformación urbana.

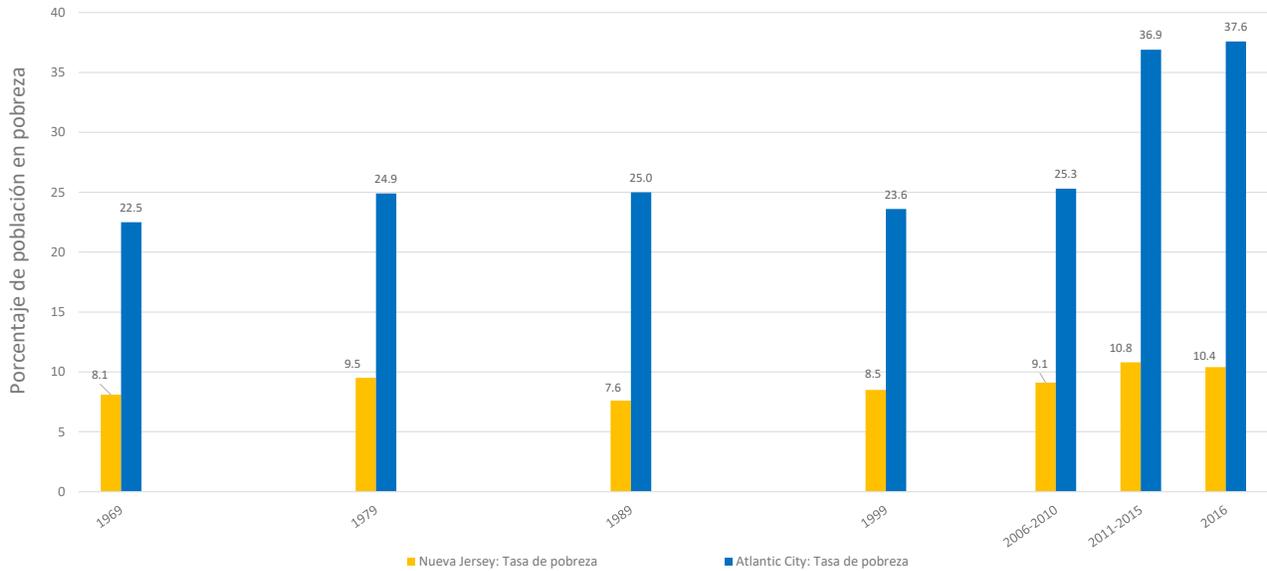
La Reserva Federal señaló varios factores que pueden haber desempeñado un papel en el limitado progreso en mejorar las perspectivas económicas de los residentes de Atlantic City, incluso antes de la doble presión ejercida sobre el sector de casinos por la competencia externa y por una profunda recesión: los trabajos en un casino eran a menudo poco cualificados y de bajos salarios; la CRDA no estuvo a la altura de su

potencial; y las iniciativas de atención social y otras fueron ineficaces debido a una mentalidad encasillada que condujo a la inadecuada coordinación entre las agencias gubernamentales, los residentes y otros grupos de interés. Se podría argumentar de que la situación hubiera podido ser peor en ausencia de los casinos. Obviamente, muchos en Atlantic City y en toda la región se beneficiaron del sector de los casinos y continuarán haciéndolo. La Reserva Federal simplemente advirtió que la historia era más compleja y que los encargados de formular políticas en el futuro deberían comprometerse a responder a las preguntas difíciles sobre el impacto de los casinos en el bienestar económico y social de la Ciudad y de la región. En las figuras 1 a 4 se ilustran algunos de los datos subyacentes al análisis de la Reserva Federal. En conjunto, en estos gráficos existe un relato aleccionador. La tasa de pobreza de Atlantic City ha superado a la del Estado durante décadas (Fig. 1) y se ha disparado en los últimos años². En realidad, aunque el propósito de los casinos era lograr cambios significativos, los datos sugieren que la tasa de pobreza en la ciudad nunca disminuyó significativamente. En las figuras 2 y 3 se da información sobre la incidencia de la pobreza en los vecindarios de Atlantic City en 1999 y durante el período 2012-2016. El número de vecindarios con muy altas tasas de pobreza es notablemente más elevado en este último período que en 1999, es decir, en los años posteriores a la creación del Distrito Turístico. En la Fig. 4 se muestra que el desempleo de Atlantic City raramente se acerca al nivel experimentado en todo el Estado en periodos de prosperidad, y es mucho peor durante los periodos de recesión económica.

² «Cualquier tendencia hacia el aumento de la actividad económica debido a las compras en los comercios de la ciudad por el sector de casinos o sus empleados, parece haber sido más que contrarrestada por la sustitución de la actividad del sector privado por el propio sector de casinos o por otros factores no relacionados con el sector. Tanto la información circunstancial como la estadística apoyan la conclusión de que el sector de casinos ha incidido en la merma del número de comercios minoristas en Atlantic City» (*Fed Report*, en 19).

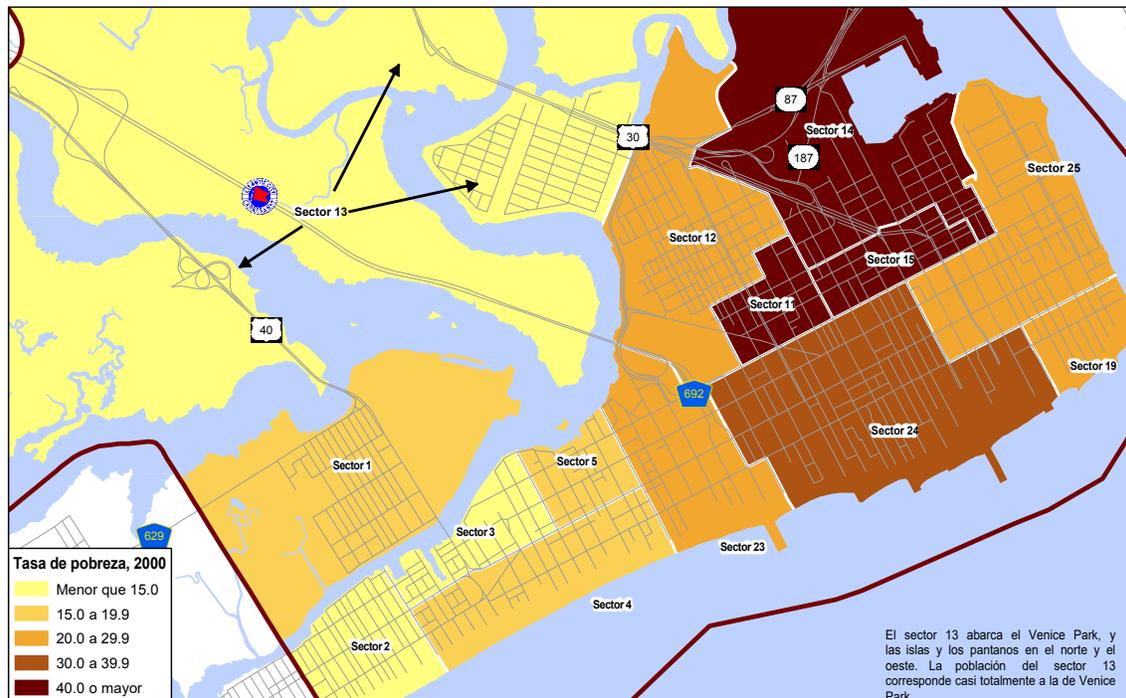
³ El fuerte aumento de la tasa de pobreza probablemente refleje tanto la renovación externa que los casinos de Atlantic City han enfrentado en los últimos años como las repercusiones de la profunda recesión nacional.

Fig. 1 - Tasas de pobreza: Nueva Jersey y Atlantic City



Fuentes: Censos decenales de 1970, 1980, 1990, 2000; Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense (ACS, por sus siglas en inglés:) estimaciones para cinco años (2006-2010, 2011-2015); ACS: estimación para un año a nivel nacional (2016); ACS: Estimación suplementaria para un año para Atlantic City (2016).
Nota: Según la clasificación de la Oficina del Censo de los Estados Unidos una persona es pobre cuando el ingreso familiar en efectivo, antes de impuestos, del núcleo familiar al que pertenece está por debajo del umbral de pobreza. El umbral de pobreza de una familia de cualquier composición corresponde a tres veces el costo ajustado por inflación de la alimentación básica suficiente para ese hogar en 1963.

Fig. 2 - Tasa de pobreza por sector censal
Archivos del resumen del censo decenal de 2000



STATE OF NEW JERSEY
 DEPARTMENT OF
 COMMUNITY AFFAIRS
LOCAL PLANNING SERVICES

Fuentes: NJ-OGIS, NJDCA, Oficina del Censo de los Estados Unidos

Fecha de elaboración: sept. 2018

Fig. 3 - Tasa de pobreza por sector censal
Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense: Estimaciones de cinco años, 2012-2016

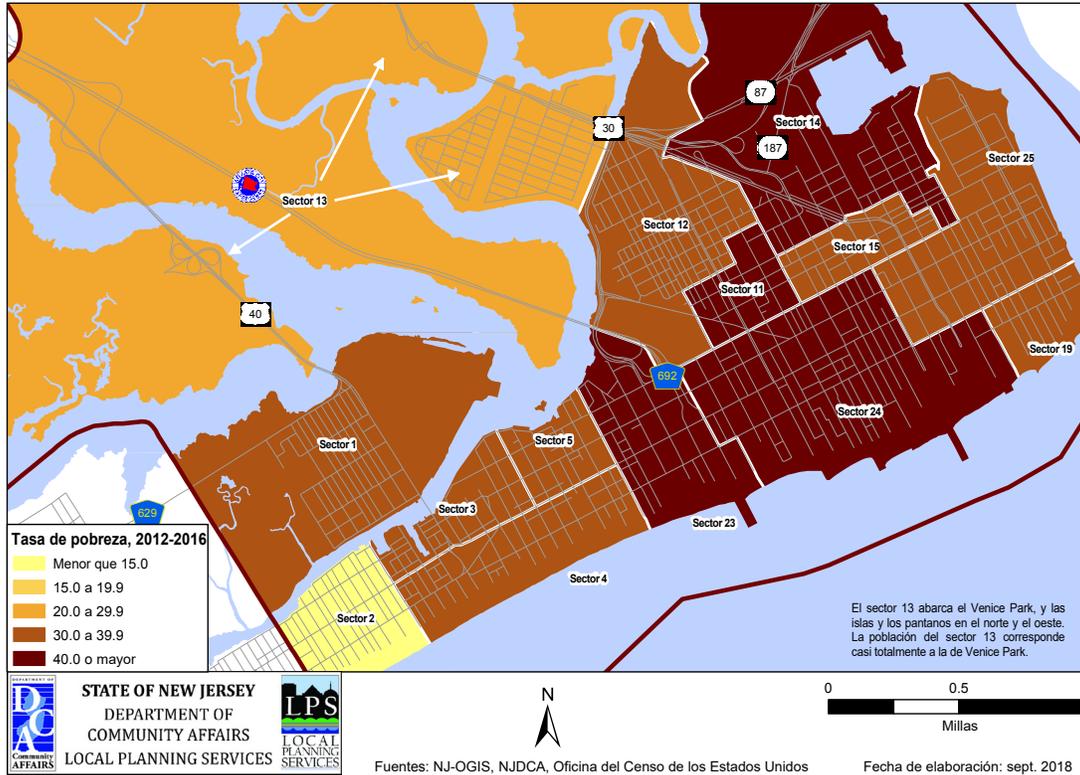
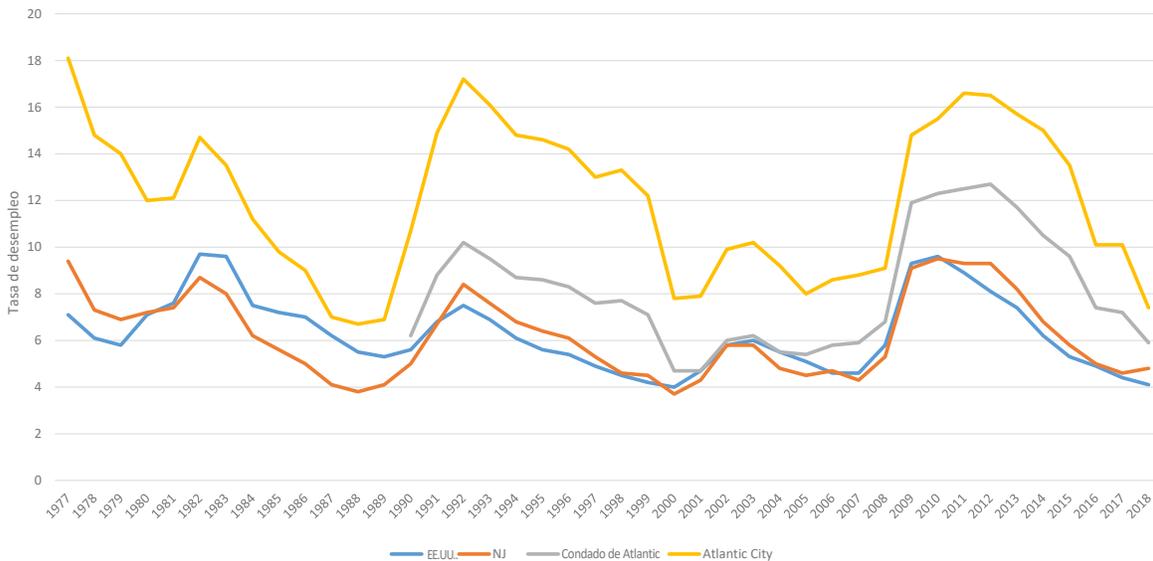


Fig. 4 - Tasas de desempleo en el tiempo
Nacional, Nueva Jersey, condado de Atlantic, Atlantic City
(Tasas anuales sin ajuste estacional)



Fuentes: Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos (BLS, por sus siglas en inglés): estadísticas de desempleo local para Nueva Jersey (1977-2018), Atlantic City (1990-2018); estadísticas de la BLS (1977-1989) como se indica en Newburger *et al.*: *Atlantic City: Past as Prologue*, Fig. 4; Encuesta de Población Actual, tasa de desempleo para la población mayor de 16 años: Estados Unidos (1977-2018).

Notas: 1) Se proporciona la tasa de desempleo correspondiente al mes de julio de 2018, . 2) No hay datos del condado de Atlantic antes de 1990.

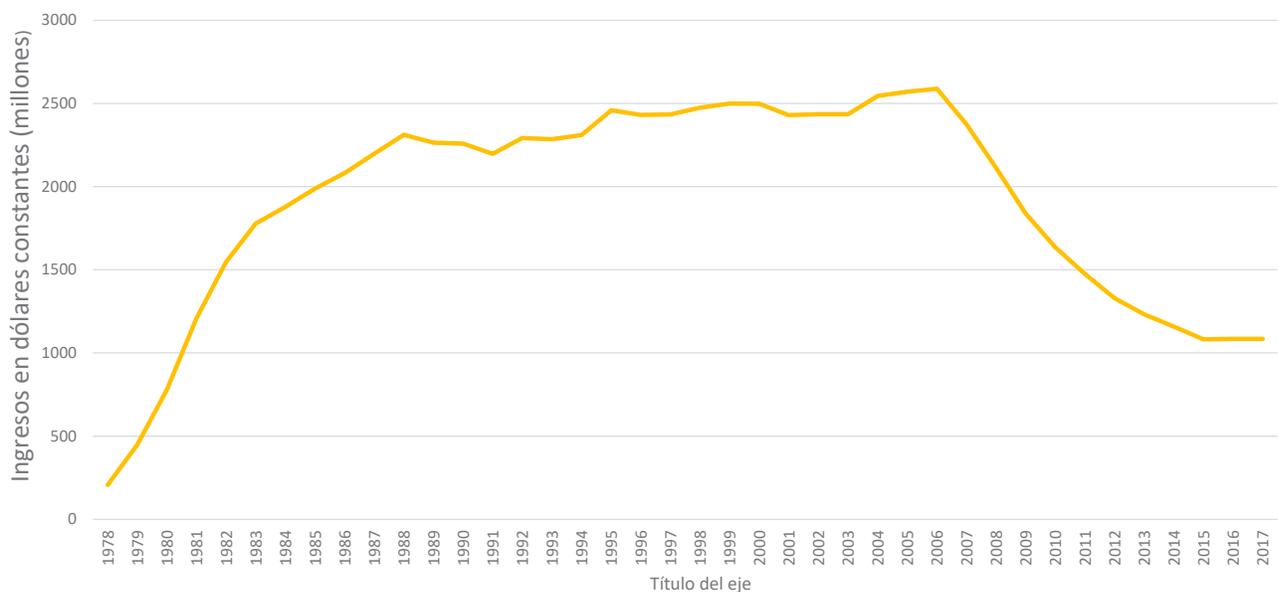
Durante años, los casinos de Atlantic City gozaron de un cuasimonopolio en la costa este. Los juegos de azar indios y la participación de otros Estados en el mercado cortaron drásticamente los ingresos obtenidos por Atlantic City; lo que probablemente fue exacerbado por la coincidencia en el tiempo con la aguda recesión nacional. En la Fig. 5, donde se reflejan los ingresos en dólares ajustados por la inflación, se muestra la dramática disminución de los ingresos. Como se ilustra en la Fig. 6, el sector de casinos desempeñó un papel desmesurado en las posibilidades de empleo de Atlantic City y los problemas a los que se enfrentó el sector de los casinos indujeron un fuerte declive no solo en el número de trabajos en los casinos, sino también en el número total de empleos del sector privado en Atlantic City.

Sin embargo, recientemente hubo una recuperación en el sector de casinos de Atlantic City. El Equipo de Evaluación es consciente de que no existe una proyección que anticipe que Atlantic City recuperará la cuota de mercado que disfrutó hasta 2006, y que

los puestos de trabajo creados durante el reciente repunte sean, probablemente, algo diferentes de los que existían anteriormente. Como se muestra en la Fig. 6, la introducción de juegos de azar electrónicos por internet en los últimos años ha sido un factor importante en el reciente aumento de los ingresos en los casinos. Este negocio, a medida que se desarrolle, tiene mayores probabilidades de generar puestos de trabajo en tecnología de la información que los de mantenimiento u hostelería.

En la obra *Atlantic City: Past as Prologue*, la Reserva Federal acertó en algunas de sus observaciones. Los casinos continuarían siendo el núcleo central de Atlantic City. Su crisis podría tener un impacto devastador en la economía local. Como resultado, Atlantic City tenía que mejorar su capacidad para competir con nuevos participantes en el mercado. Si no lo hacía de modo eficaz, perdería su posición detrás de Nevada como destino favorito de los juegos de azar en la nación. La Reserva Federal también dejó claro que Atlantic City tenía que coordinar mucho

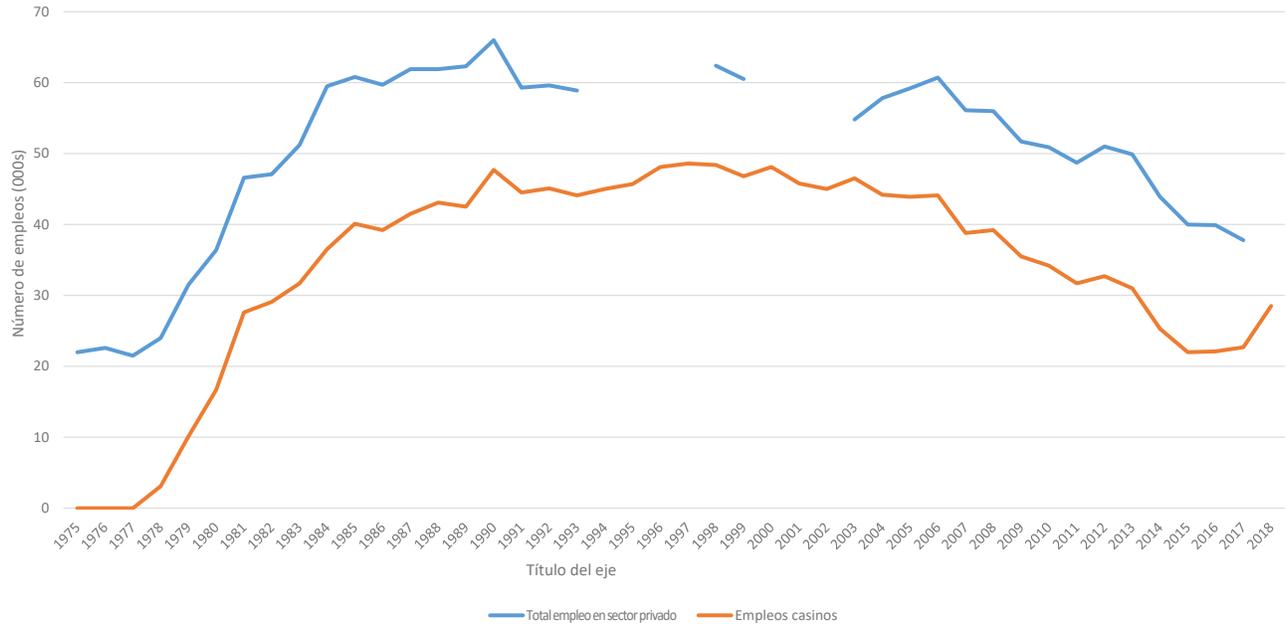
Fig. 5 - Casinos de Atlantic City: Ingresos brutos ajustados por inflación* (millones de dólares)



*Índice de precios de consumo para consumidores urbanos; promedio de las ciudades de los Estados Unidos (base 1982-1984) ajustado para tener en cuenta la inflación.

Fuentes: Informes anuales de la Comisión para Control de Casinos; BLS: Bases de datos sobre el índice de precios de consumo.

Fig. 6 - Atlantic City: Empleo cubierto por el sector privado y empleo en casinos (000s)



Fuentes: Departamento de Trabajo y Fuerza Laboral de Nueva Jersey (NJDLW, por sus siglas en inglés): *Censo Trimestral de Empleo y Salarios* (empleo cubierto por el sector privado); NJDLW: *Series históricas de empleo en nómina no agrícola* (empleo en casinos). (Véase también Cuadro 5 en: Newburger et al.: *Atlantic City: Past as Prologue*).

Nota: Todas las cifras corresponden a septiembre de cada año, excepto para 2018 que corresponde a julio.

mejor que antes para poder servir a la comunidad y cumplir con los objetivos básicos de carácter económico.

En el *Federal Report* hay una seria advertencia que fue ignorada. En 2011, el gobernador Christie firmó enmiendas a la *Ley de Control de Casinos* en el Proyecto de Ley del Senado núm. 11 (comúnmente conocido como S-11) con la certeza de que transformarían Atlantic City y el sector de los juegos de azar. En lugar de proporcionar mecanismos para coordinar mejor todos los recursos gubernamentales, podría afirmarse que el S-11 contribuyó a su mayor fragmentación. El proyecto de ley amplió significativamente los poderes de la CRDA y creó el Distrito Turístico, un área que abarca aproximadamente un tercio de la ciudad, incluidos todos los hoteles con casinos, el paseo marítimo, todos los principales distritos comerciales, los inmuebles de propiedad de la CRDA, y el Bader Field --antiguo aeropuerto general⁴. Dentro de esa área, la CRDA ejerce amplia autoridad sobre diversos aspectos, entre ellos, control del uso de la tierra; supervisión de carreteras y autopistas; desarrollo de un plan maestro para el Distrito

Turístico; directrices de desarrollo y diseño del distrito de turismo; desviaciones; reurbanización; restricciones a la aplicación del código de ciudad; planificación y zonificación; sanciones por violaciones al código, la zonificación y el desarrollo, y a las pautas de diseño.

A pesar de que la Reserva Federal recomendó que hubiese mayor coordinación, la CRDA y la Ciudad han ejercido su autoridad por separado. Los dueños de propiedades, los promotores inmobiliarios y las pequeñas empresas han tenido que lidiar con dos equipos de planificadores y reguladores que, en 2018, se encontraban ubicados en dos edificios separados. Para llevar a cabo el trámite de solicitud de permisos en Atlantic City, los desarrolladores, los empresarios, los propietarios de viviendas y otros dueños de inmuebles a menudo lo iniciaban en el Ayuntamiento y, si no estaban familiarizados con Atlantic City, se les daba un mapa para ayudarles a encontrar la ubicación de la CRDA.

⁴ Oficina del Auditor del Estado, Casino Reinvestment Development Authority: 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2017, (septiembre, 2018), p. 3 (CRDA Audit).

electos, han tomado, durante décadas, decisiones políticas que incrementaron la vulnerabilidad de la ciudad: se infló la nómina municipal; se continuó la dependencia sustancial de los juegos de azar en los casinos; la CRDA hizo inversiones que, a menudo, tenían poco que ver con los intereses centrales de la ciudad; y se implementaron enfoques de planificación que degradaron aún más la escasa coordinación interinstitucional identificada por la Reserva Federal. El efecto de las decisiones hizo que la Ciudad no estuviese preparada para el cambio de mercado. Varios entrevistados, durante esta revisión, sugirieron que el tamaño del presupuesto no era el único problema en el que era importante el liderazgo municipal. Otros incluyeron la falta de capacidad de respuesta a las preocupaciones de los ciudadanos; la mala prestación de servicios y la administración ineficaz de los activos de la ciudad y las fuentes de ingreso. Existe la firme percepción de que los funcionarios municipales a menudo han actuado según sus propios intereses y no para los de la comunidad. Esa percepción afecta la imagen de la Ciudad y sus perspectivas actuales. El Equipo de Evaluación concluyó que la creación de un gobierno eficaz, que ganara la confianza de todas las partes interesadas, debe ser un objetivo estratégico esencial.

B. COLAPSO FISCAL

Los problemas financieros de la Ciudad comenzaron alrededor de 2006 cuando los ingresos brutos de los juegos de azar de los casinos de la Ciudad empezaron a declinar de manera importante. Entre 2006 y 2014, esos ingresos disminuyeron a una tasa anual del 7,5 %, lo que redujo las utilidades de los casinos y, en algunos casos, llevó al cierre de varios de ellos y de sus operaciones (Atlantic Club, Revel, Showboat y Trump Plaza cerraron durante este período). Debido a la disminución de utilidades, los casinos apelaron sus evaluaciones de base imponible, teniendo en cuenta que los impuestos sobre la propiedad conforman el sustento de la mayor fuente de ingresos de la ciudad.

En general, los casinos tuvieron éxito en sus apelaciones, otorgándoseles reducciones a su base imponible que, a menudo, cubría varios años fiscales. En consecuencia,

la Ciudad incurrió en enormes obligaciones por reembolso de impuestos acumulados que intentó pagar a través de la emisión de bonos de reembolso fiscal. En 2015, esta obligación ascendió a 370 millones de dólares, y solo se reembolsó la mitad de ellos a través de bonos de reembolso fiscal. Otra consecuencia de las apelaciones fue la disminución de la base imponible en un 64 %; es decir de \$20.5 miles de millones en 2010 a \$7.3 miles de millones en 2015 tras la evaluación de los bienes imposables de la Ciudad. Este colapso empeoró cuando el Trump Taj Mahal cerró sus puertas en 2016.

La combinación del desplome de los ingresos por impuestos prediales, el aumento de los costos del servicio de la deuda y los gastos estructurales de la Ciudad llevaron a la Ciudad hacia la bancarrota. En 2015, logró equilibrar su presupuesto mediante dos medidas extraordinarias: el aumento significativo de la ayuda estatal y el aplazamiento del pago a los planes de pensiones y prestaciones de salud del Estado.

En mayo de 2016, con la intervención de la legislatura estatal se aprobó la *Ley de Estabilización y Recuperación Municipal* (MSRA, por sus siglas en inglés), NJSA 52:27BBBB-1, y siguientes, la cual establece un procedimiento integral para ayudar a los municipios que enfrentan inestabilidad fiscal a corto y largo plazo. La MSRA faculta, bajo ciertas circunstancias, a la Junta de Finanzas Locales «para que desarrolle un plan integral de rehabilitación para los gobiernos locales que experimentan graves dificultades fiscales, y para que tome medidas, en nombre de las entidades del Gobierno local, con el fin de enfrentar la emergencia» (ídem). Según un procedimiento esbozado en la MSRA, el comisionado del Departamento de Asuntos Comunitarios (DCA, por sus siglas en inglés) llevó a cabo una evaluación de varias fases y, luego, estableció que Atlantic City era una ciudad que necesitaba estabilización. Este pronunciamiento llevó al Estado a ejercer su autoridad para nombrar a un Delegado «que tome todo tipo de medidas para estabilizar las finanzas, reestructurar las deudas, o ayudar en la rehabilitación financiera de...» Atlantic City.

En noviembre de 2016, el Director de Servicios de Gobiernos Locales nombró a Jeff Chiesa, exsenador

de los Estados Unidos y fiscal general de Nueva Jersey, como el Delegado para los fines de estabilizar Atlantic City. El Delegado, con el apoyo de su bufete de abogados, emprendió varias tareas, aunque sus principales acciones se concentraron en tres áreas: (1) obligaciones fiscales relacionadas con el Fallo Borgata y las apelaciones fiscales, las apelaciones fiscales de otros casinos y el programa de Atlantic City de pagos en lugar de impuestos (pilot, por sus siglas en inglés); 2) reducción del presupuesto de la Ciudad, con especial atención en la merma sustancial de los gastos de personal en relación con el número total de empleados y los paquetes de salarios y prestaciones para los empleados restantes; y 3) minimización de los obstáculos administrativos al desarrollo⁵.

Desde la entrada en vigor de la MSRA, las acciones conjuntas del Delegado y del director de Servicios de Gobiernos Locales dieron lugar a lo siguiente: reducción del 15 % del presupuesto municipal; ausencia de aumentos en los impuestos prediales; eliminación

de obligaciones potencialmente enormes debido a las revalorizaciones fiscales; y reducción de los costos de personal en parte posible por la suspensión de las normas de administración pública. Aunque la Ciudad aprobó un presupuesto equilibrado para 2018 sin que hubiese un aumento del impuesto predial, el contribuyente promedio de Atlantic City ha visto, sin embargo, que han aumentado las cuotas tributarias escolares y del condado en 10.7 % y 15.4 %, respectivamente. Los ingresos del programa del pago en lugar de impuestos aumentaron en \$6.2 millones durante 2017. Aunque el Estado continúa apoyando a la Ciudad a través de varios programas de asistencia, la necesidad de ayuda estatal de transición disminuyó en \$9.1 millones entre 2017 y 2018.

En el **Anexo B** se ofrece un breve resumen de los presupuestos de la Ciudad entre 2010 y 2018. En la Figura 8 se indica la declinación de la base imponible de la Ciudad a partir de 2010.

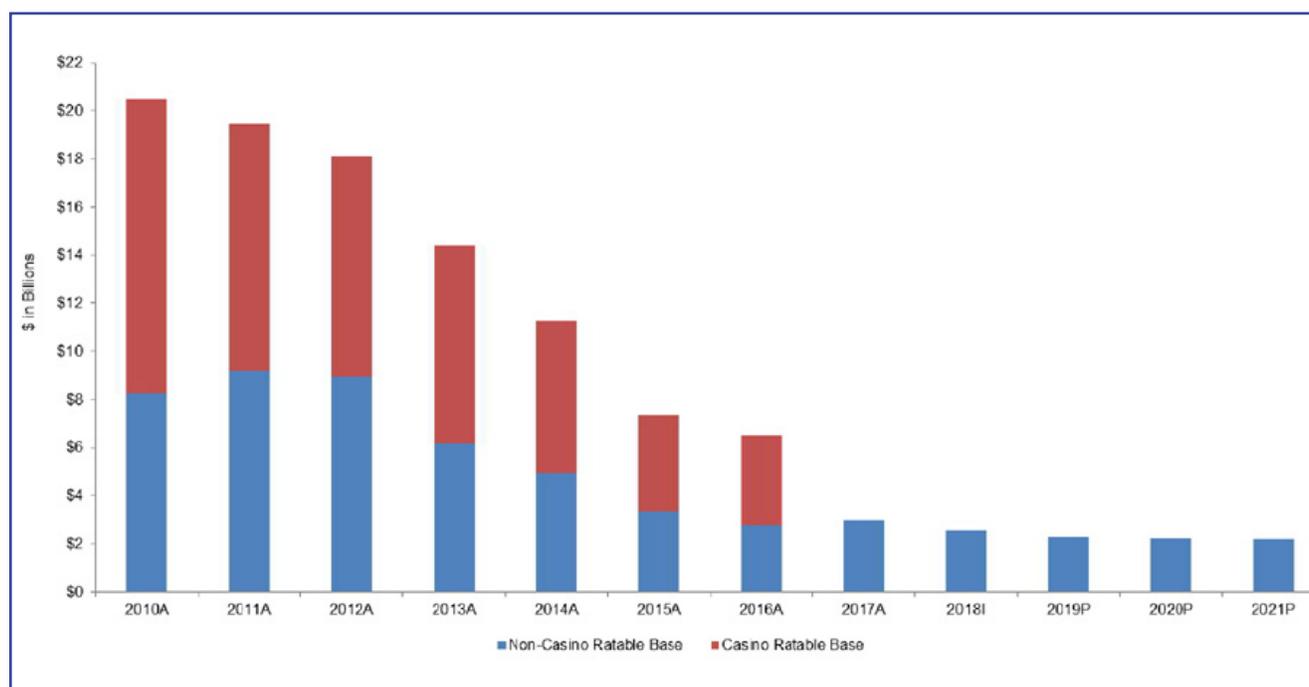


Fig. 8. Base imponible de Atlantic City: Años fiscales desde 2010 hasta 2021 (proyectada).

⁵ Durante la primavera anterior, el Equipo de Evaluación recomendó que el Estado reemplazara al senador Chiesa con un nuevo Delegado, ya incluido en la nómina salarial del Estado y con la tarea asignada de hacer seguimiento a una nueva estrategia de interacción con la Ciudad.

C. VISION PANORÁMICA DE ATLANTIC CITY

1. LO QUE REFLEJAN LAS CIFRAS

Con el arribo de dos nuevos participantes Atlantic City es ahora la sede de nueve casinos. Los ingresos netos del sector en 2017 sumaron 3500 millones de dólares. Desde agosto de 2018, los casinos emplean a aproximadamente 30 mil personas, en su mayoría provenientes del condado de Atlantic. El despido de los empleados temporales comenzó después del Día del Trabajo. Debido a las industrias del entretenimiento y de los juegos de azar, el municipio acoge entre 27 y 30 millones de visitantes cada año. Además de los casinos, en sólo 48 cuerdas, Atlantic City es el hogar de un campus universitario y de algunos de los proveedores de servicios sociales más grandes de Nueva Jersey. Eso permite que exista una impresionante gama de actividades en poco espacio. El ingreso familiar mediano es de 27 mil dólares; más del 33 % de sus niños se encuentran en situación de pobreza; y la comunidad enfrenta importantes desafíos de salud pública. Desarrollar una estrategia integral para abordar un sinnúmero de desafíos conlleva más que un reto moral. Es un elemento clave en la trayectoria crítica hacia el éxito a largo plazo.

Atlantic City es una de las ciudades con mayor diversidad étnica de Nueva Jersey sin que un solo grupo sea el mayoritario. De acuerdo con los datos censales, aproximadamente, el 34.9 % de los residentes son blancos; 38 %, afroamericanos; 16.8 %, asiáticos y 27.6%, hispanos o latinos de cualquier raza. Durante el análisis, los residentes informaron tanto acerca de una larga historia de lazos amistosos interraciales como de resentimientos interraciales y divisionismo étnico, particularmente cuando la segregación era la norma en Atlantic City. Los nuevos inmigrantes expresaron su preocupación por el trato recibido de los nativos afroamericanos y blancos. En vista de que la diversidad es una de las características definitorias de Atlantic City, construir puentes a través de las divisiones raciales será una tarea importante por asumir de parte de toda la comunidad.

2. GOBERNANZA DE ATLANTIC CITY

La gobernanza de Atlantic City es una de las más complejas en Nueva Jersey. Organizada bajo la *Ley Faulkner*, en circunstancias normales Atlantic City está bajo la dirección de un alcalde elegido a nivel metropolitano y de ocho miembros del consejo de la ciudad: seis representan a cada una de las seis divisiones administrativas y dos son elegidos en forma general. En 2016, la MSRA cambió drásticamente la gobernanza de la ciudad cuando otorgó amplia autoridad presupuestaria y de gestión al director de Servicios para Gobiernos Locales, una división del Departamento de Asuntos Comunitarios. Como resultado, el DCA tiene autoridad sobre las finanzas de la Ciudad, así como sobre varias otras de sus funciones, tales como, planificación y desarrollo, recursos humanos, salud y seguridad públicas. Como se describió anteriormente, la CRDA ejerce amplia autoridad sobre el Distrito Turístico. Reinvierte sus ingresos en negocios, propiedades y servicios en el Distrito Turístico y, en un grado sorprendente en el pasado, en todo el Estado.

Se pretende que la orientación de la CRDA se base en las decisiones políticas del Poder Ejecutivo, particularmente porque el gobernador puede vetar las actas de la Junta Directiva de la CRDA. Desde 2010, la CRDA ha realizado las siguientes inversiones en desacuerdo con las prioridades políticas propuestas por este informe: 14 millones de dólares para una rueda de observación en el parque de diversiones Steel Pier; seis millones de dólares para una instalación artística en el lote vacío que anteriormente estaba ocupado por el Sands casino, y 174 mil dólares para desmontarla; y cuatro millones anuales para el Concurso de Belleza Miss América. En la tercera sección de este informe, el Equipo de Evaluación recomienda que se reoriente el enfoque de la CRDA para atender mejor las necesidades de la comunidad y hacer inversiones disciplinadas y estratégicas para fortalecer la economía local.

El alcalde nombra a los altos funcionarios de la ciudad con el asesoramiento y consentimiento del Consejo Municipal, y el DCA confirma estos nombramientos en última instancia. Si bien el alcalde y el Consejo

pueden elaborar presupuestos y votar sobre ellos, también estos dependen de la aprobación del DCA. Durante los dos primeros años de la toma de posesión, el número de plazas a tiempo completo de la Ciudad se

pública; 4) salud pública; 5) juventud y creación de vías de acceso a las oportunidades; y (6) desarrollo de la capacidad gubernamental y mejoramiento de la coordinación. Un principio fundamental en la

Atlantic City debe rechazar los enfoques basados en núcleos aislados sin comunicación y «fórmulas milagrosas». Debe caminar hacia adelante de manera amplia, inclusiva e integral.

evaluación es que el esfuerzo de revitalización sea inclusivo y avance con miras a beneficiar a todos los residentes de Atlantic City.

Gran parte de las políticas públicas para Atlantic City se han visto obstaculizadas

redujo sustancialmente, las promociones se retrasaron o pospusieron y se subcontrataron servicios para el cumplimiento de ciertas funciones. Por ejemplo, el número de empleados en el Departamento de Salud se redujo en un 80 % y por ende el presupuesto disminuyó al 20% del nivel que tenía en 2014. Se suspendió el cumplimiento normativo y se redujo el personal de la oficina del Departamento de Planificación, fundamental para el avance de cualquier ciudad en recuperación, de ocho personas a solo un profesional y otro para apoyo administrativo.

El primer Delegado trató de dar solución en gran medida a los desafíos fiscales que eran la causa inmediata de la crisis. En el futuro, el enfoque de la Administración debería abordar los problemas de larga data y preparar mejor a la ciudad ante las oportunidades y los desafíos venideros.

Los desafíos a los que se enfrenta Atlantic City están interrelacionados y para alcanzar el objetivo de lograr el dinamismo y la resiliencia de la comunidad es importante la participación de una variedad de agentes que lleven a cabo mucho de manera positiva, incluidos los sectores público y privado, los colegios y las universidades y la sociedad civil, aunque no todo necesita ser ejecutado a la vez. Las áreas de interés estratégico son las siguientes: 1) economía y creación de empleo; 2) cuestiones relativas al uso de la tierra y desarrollo; 3) seguridad

por dos hechos: primero, la falta de coordinación, particularmente entre la CRDA y la Ciudad, y, segundo, un exclusivo enfoque centrado en buscar soluciones audaces, incluso singulares. En otras palabras, la Ciudad se ha visto obstaculizada por la comunicación insuficiente y las «fórmulas milagrosas». Para lograr un progreso verdadero se necesitarán la colaboración y el compromiso a más largo plazo que permitan comprender más profundamente los problemas crónicos de la pobreza. Se debe integrar a las principales partes interesadas para trabajar hacia una visión común, la cual debe tener dos objetivos: ampliar la base económica de la Ciudad para aumentar la estabilidad y proporcionar más puestos de trabajo con salarios suficientemente buenos como para sacar a la población de la pobreza. Además de mejorar la vida de quienes actualmente viven en Atlantic City, un objetivo importante debería ser que Atlantic City se convierta en un lugar adecuadamente atractivo para los posibles nuevos residentes.

II. PROBLEMÁTICA Y RECOMENDACIONES

A. NUEVO ENFOQUE ESTRATÉGICO SOBRE LA EXPERIENCIA DE LAS ANTIGUAS CIUDADES INDUSTRIALES

1. VEINTICUATRO ANTIGUAS CIUDADES INDUSTRIALES MENORES

Se define a las antiguas ciudades industriales como aquellas en las que la actividad manufacturera conformaba el núcleo de su base de empleo y de producción económica, y las cuales perdieron el 30 % o más de su población desde la década de 1950. El número de población en las antiguas ciudades industriales pequeñas y medianas oscilaba entre treinta mil y doscientos mil habitantes (En: Hollingsworth, T. y Goebel, A.: *Revitalizing America's Smaller Legacy Cities: Strategies for Postindustrial Success from Gary to Lowell*. Lincoln Land Institute, 2017). Aunque Atlantic City nunca fue una ciudad manufacturera, ha dependido de los juegos de azar de casino como sector industrial dominante. La severa contracción de ese sector hace que la experiencia de otras ciudades de tamaño similar sea relevante para cualquier iniciativa futura. Su experiencia también es motivo de esperanza.

La historia de las antiguas ciudades industriales más pequeñas no es simplemente una de pérdidas. Si bien algunos de estos lugares han experimentado pobreza abrumadora, abandono de la propiedad y deterioro económico, otros se han convertido en la puerta de entrada para nuevos inmigrantes o se han reinventado como destinos turísticos o adecuados radios de acción en sus economías regionales. Aunque todas estas ciudades todavía experimentan desafíos significativos, algunas están en proceso de identificar maneras de reorientar su economía y uso de la tierra para el siglo XXI...La más fuerte de estas ciudades reconoce que no se puede recrear el pasado. En su lugar, están encontrando maneras de incorporar una narrativa diferente...

(Ídem: pág. 8). Atlantic City está mejor posicionada que muchas antiguas ciudades industriales porque su principal actividad económica parece haberse estabilizado en lugar de sufrir un colapso completo. Además, Atlantic City alberga un sólido grupo de instituciones de base, tales como las asociaciones cívicas, que pueden proporcionar un soporte para la construcción de una comunidad económicamente equilibrada y saludable.

En *Revitalizing America's Smaller Legacy Cities* se incluyen estudios de casos correspondientes a 24 ciudades representativas en siete estados. Se indican los factores clave de éxito que proporcionan un marco de referencia de los retos y las estrategias potenciales para hacer avanzar a Atlantic City:

- Desarrollo de la capacidad y aptitud municipal.
- Fomento de una visión compartida del sector público y privado.
- Expansión de oportunidades para trabajadores de bajos ingresos.
- Desarrollo de un auténtico sentido de pertenencia o identidad local.
- Concentración de acciones regionales para la reconstrucción de un sólido centro urbano.
- Participación en la planificación comunitaria y estratégica.
- Estabilización de los vecindarios en crisis.
- Aprovechamiento estratégico de las políticas estatales.

Creación de capacidad y aptitud gubernamental: Las ciudades en donde se han hecho esfuerzos prometedores de reurbanización se fortalece a los gobiernos locales porque se aprovecha al máximo la experiencia local, pero también, a menudo, se recluta talento externo para mejorar la experiencia de la gobernanza local. Para asegurar que el progreso sea sostenible, en las ciudades exitosas existe la intención de desarrollar una próxima generación de líderes que orienten los cambios hacia adelante como futuros administradores de la ciudad y líderes cívicos.

Fomento de una visión compartida del sector público y privado: Los mejores resultados se dan cuando existe colaboración entre los sectores público, privado, sin fines de lucro y filantrópico al servicio de un conjunto común

de objetivos y valores. En la mayoría de las ciudades reemergentes, los recursos son un verdadero desafío y se puede lograr más a través de la armonización de esfuerzos en lugar de iniciativas individuales con ideas fijas.

Expansión de oportunidades para trabajadores de bajos ingresos: Los esfuerzos de reinversión más exitosos unen dos aspectos: crecimiento de las industrias estratégicas y actividades de capacitación a trabajadores de bajos ingresos para que tengan acceso a nuevas oportunidades. Las antiguas ciudades industriales menores subrayan la importancia del componente laboral para garantizar la prosperidad generalizada. Estos esfuerzos deben estar estrechamente vinculados a las necesidades en desarrollo de los empleadores locales. Se debe adoptar en la visión económica el objetivo de crear puestos de trabajo que permitan a las familias aumentar su nivel de vida.

Desarrollo de un auténtico sentido de pertenencia o identidad local: Con el mejoramiento de la calidad de vida en el lugar se facilita la llegada de nuevos negocios y residentes. Mediante la creación de entornos humanos se expresa el carácter, el estilo y las aspiraciones de una comunidad. En Bethlehem, Pensilvania, por ejemplo, se transformó una acería cerrada en el punto de referencia de un creciente distrito artístico.

Concentración de acciones regionales para la reconstrucción de un sólido centro urbano: El éxito en la revitalización y los prometedores esfuerzos por lograrla no ignoran los centros urbanos de las ciudades. Al contrario, en ellas se construye un sólido centro urbano como parte de una estrategia regional. El núcleo central de la ciudad debería poseer una mezcla de usos. En los estudios de caso sobre las antiguas ciudades industriales menores se advierte que:

«...la revitalización del centro urbano puede ocurrir lentamente o a pasos agigantados. Las ciudades deberían tomar ventaja que presentan las oportunidades de proyectos catalizadores, pero deberían avanzar de manera gradual cuando esos proyectos no están disponibles».

Participación en la planificación comunitaria y estratégica: El enfoque inclusivo de la planificación intensifica tanto la participación de la comunidad y como la calidad del resultado final. Detroit es la ciudad estadounidense de

mayor tamaño que se declaró en bancarrota. Recientemente ha terminado la supervisión del Estado y se ha logrado un éxito significativo en combatir la situación de deterioro. El progreso de Detroit se basó en gran medida en la planificación centrada en la participación de la comunidad. Los investigadores han observado que esa planificación fue clave para muchos esfuerzos de reurbanización. (En: Mallach, A. y Brachman, L.: *Regenerating America's Legacy Cities*, Lincoln Land Institute, 2013).

Estabilización de vecindarios en crisis: El deterioro de los vecindarios tiene un impacto sobre muchos aspectos de la vida ciudadana. Entre otros aspectos, puede empeorar la salud pública, se pueden agravar los desafíos para la seguridad y erosionarse los valores de las familias. La concesión de subsidios desde el sector público o privado puede apoyar el mercado a corto plazo, pero a largo plazo la estabilidad exige acciones para reconstruir el mercado y fomentar el retorno del capital privado. En la práctica, las iniciativas deberían incluir la demolición de edificios deteriorados, el consentimiento para que los miembros de la comunidad tomen posesión de algunos inmuebles, la solución a la ocupación ilegal y el restablecimiento de la población muy por debajo de los niveles máximos.

Aprovechamiento estratégico de las políticas estatales: Las ciudades que han logrado mayor éxito han utilizado una variedad de recursos, incluidos los del Estado, a fin de contribuir a su recuperación. A veces, las antiguas ciudades industriales se enfrentan a una disyuntiva: colaborar o colapsar. Ninguna ciudad avanza sin que exista una importante asociación con el Estado.

En conjunto, estas medidas estratégicas permitirán que Atlantic City pueda ser desarrollada como una Ciudad con una visión común y oportunidades generalizadas.

B. FOMENTO DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS: REESTRUCTURACIÓN Y REORIENTACIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL

Ninguna ciudad ha avanzado sin la reconstrucción deliberada de una eficaz gobernanza municipal como núcleo de su estrategia. Es un factor necesario, pero no suficiente para el renacimiento. El Equipo de Evaluación se centró en cinco

aspectos de la gobernanza municipal, que son fundamentales para la tarea de renovación: responsabilidad general y eficacia; planificación y desarrollo; salud pública; avalúo fiscal; y seguridad pública. Serán discutidos más adelante.

1. CAPACIDAD MUNICIPAL

Los residentes de Atlantic City tienen derecho a un Gobierno que funcione a un alto nivel y que sea digno de su confianza y apoyo. En el mejor de los casos, la administración pública es una vocación y el mejor de los servidores públicos suele ir por encima y más allá del llamado del deber. Muchos de los funcionarios públicos del Ayuntamiento lo demuestran cuando asumen tareas que están fuera de las obligaciones diarias, trabajan con sistemas anticuados y atienden a miembros del público que están frustrados por la calidad de vida en la Ciudad. De hecho, cuando se enfrentaron al cierre del Gobierno inminente a causa de la crisis fiscal, algunos de los actuales empleados de la Ciudad se ofrecieron a trabajar sin remuneración en lugar de cerrar las puertas de la Ciudad.

Cuando el público en general analiza el rendimiento de los trabajadores municipales de Atlantic City rara vez pone de manifiesto este elevado nivel de dedicación. Los ciudadanos y las partes interesadas que fueron consultadas durante esta evaluación no se mostraron diferentes. Sea que se les preguntó o no, muchos de los residentes de Atlantic City y las partes interesadas plantearon serias dudas sobre la capacidad y voluntad del Ayuntamiento para atender las necesidades de la comunidad. Los antiguos residentes plantearon su preocupación acerca de los servicios básicos y la escasa aplicación de las regulaciones de vivienda y otras. Algunos se quejaron de la forma en que fueron tratados cuando realizaban trámites en el Ayuntamiento. Los grandes y pequeños empresarios expresaron enorme insatisfacción acerca del nivel de asistencia proporcionada cuando intentaron abrir negocios y expresaron críticas de forma rutinaria sobre la coordinación entre el Ayuntamiento y la CRDA.

Se han expresado preocupaciones sobre la honestidad del Ayuntamiento, cuyo precedente histórico es extenso. De hecho, la Reserva Federal dedicó todo un capítulo de su informe al carácter delictivo del liderazgo y a la ética turbia en los niveles más elevados. En 2009, la Reserva

Federal señaló que cuatro de los ocho anteriores alcaldes terminaron encarcelados, mientras que muchos miembros del Ayuntamiento han enfrentado una suerte similar. Si bien a veces devienen en parte de la diversión popular, la historia y percepción de la corrupción en Atlantic City constituyen un lastre para su recuperación.

La MSRA suspendió el reglamento del servicio civil para permitir la aplicación veloz de las medidas de reducción de costos, pero la ausencia del amparo disciplinario de la función pública conllevó a que los empleados cuestionaran la transparencia del sistema y la equidad de las decisiones.

El Equipo de Evaluación planteó estas preocupaciones al alcalde, al administrador comercial y a los distintos directores de departamento en una conversación franca acerca de la orientación futura de la Ciudad. En vez de sumirse en una defensa de la actual situación, el debate giró rápidamente sobre cómo el Ayuntamiento puede ser reestructurado y reorientado. Muchos de los altos directivos expresaron interés en conocer ideas concretas para mejorar su desempeño. Estaban interesados en recibir capacitación adicional para ellos y sus subordinados. Varios de ellos han mostrado interés en una tecnología que les permita realizar un mejor seguimiento de los datos de la ciudad. Señalaron que sus funcionarios podrían beneficiarse de tener una mejor apreciación del escalafón profesional y que pocos en el Ayuntamiento han recibido evaluaciones, incluidos los propios administradores. En conversaciones posteriores, los actuales y anteriores administradores municipales han subrayado los esfuerzos para recuperar los ingresos perdidos a causa del control deficiente de los gastos, incluida la nómina. También señalan que las tarifas se establecen a menudo a precios inferiores a los del mercado, ya sea para grandes eventos o para artículos tan sencillos como carteles publicitarios, y para los inmuebles abandonados. También destacaron sus esfuerzos en curso para desarrollar un riguroso y proactivo plan de inversiones de capital.

En la reciente auditoría de la CRDA se señalaron también cuestiones importantes sobre los controles financieros internos. Aunque la CRDA estuvo en desacuerdo con algunas de las conclusiones, se pueden extraer enseñanzas tanto de la CRDA y del Ayuntamiento que podrían ser comunicadas a la supervisión del Estado de ahora en adelante.

El Estado debe trabajar con la Ciudad para apoyar las iniciativas en curso y poner en práctica las nuevas recomendaciones, particularmente porque se cuenta con el apoyo de los administradores municipales.

Debemos hacer mucho y bien, pero no deberíamos intentarlo todo a la vez.

A fin de abordar la mayoría de las graves preocupaciones sobre la gobernanza de la ciudad, el equipo examinador recomienda que la Ciudad y el Estado implementen lo siguiente:

- *Capacitación de los altos directivos:* En apoyo a los esfuerzos de la Oficina del alcalde, de los extrabajadores del DCA y de la Universidad Rutgers, el Equipo de Evaluación recomienda que el Estado brinde su ayuda mediante la inscripción de los altos directivos del Ayuntamiento, junto con sus contrapartes en la CRDA, en un programa de capacitación interfuncional, diseñado específicamente para administradores municipales. El Equipo de Evaluación considera que el Estado debería ofrecer esta capacitación a los administradores del condado que habitualmente trabajan con los administradores municipales sobre cuestiones clave. Hay tres objetivos para esta capacitación: garantizar que los administradores estén capacitados para realizar su labor a un alto nivel; fomentar la creación de equipos con las agencias gubernamentales que son claves para la renovación de Atlantic City; y fomentar una cultura de solución de problemas haciendo hincapié en el logro de resultados indispensables como una alta prioridad para todos en el liderazgo del Ayuntamiento.
- *Evaluación de aspectos importantes:* Es necesario establecer objetivos a partir de los resultados para cada Departamento de la Ciudad; anunciar esos objetivos al público; y ofrecerles la oportunidad de contribuir con el logro de estos.
- *Sistemas informáticos y uso de datos.* La obsolescencia de los sistemas de tecnología de la información afecta las funciones

de la ciudad. Como se dijo antes, la Ciudad no contaba con una herramienta de mapeo que hubiera permitido tener una mejor comprensión de las zonas en deterioro. El Equipo de Evaluación recomienda que el DCA y la Ciudad

prosigan con el perfeccionamiento del prototipo creado por el DCA, y que lo conviertan en un recurso de información pertinente para la salud y seguridad públicas. Asimismo, el Equipo de Evaluación sugiere que la Ciudad invierta en el *software* Citistat u otro similar que facilite el

manejo de datos sobre los servicios de la ciudad. El Citistat puede mejorar la capacidad de los departamentos para analizar y compartir datos y, lo que es más importante, analizar los resultados.

- *Mejoramiento del control de gastos y aplicación de una sólida gestión de los activos de la Ciudad.* Atlantic City debería continuar con las medidas que garanticen la supervisión adecuada de los gastos por nómina, tarifas a niveles apropiados y un plan estratégico para obtener el máximo beneficio de los eventos especiales.
- *Constitución del escalafón profesional y restitución de las evaluaciones regulares.* Actualmente, un empleado municipal no podría conocer los niveles de desempeño o habilidades requeridas para obtener un ascenso. Debería ser posible que un nuevo empleado contratado comprenda desde el inicio lo que tendría que hacer para ser ascendido según el escalafón dentro del municipio. Ese empleado también debería tener acceso a información periódica a fin de mejorar su rendimiento y avanzar. Es desmoralizante y contraproducente trabajar sin esas normas, sin embargo, algunos de los empleados municipales informaron que nunca han tenido una evaluación y que no existe ninguna norma clara para promociones.
- *Retorno al sistema del servicio civil.* Para reducir costes y aumentar la flexibilidad de gestión, la MSRA suspendió los beneficios y protecciones del sistema del servicio civil a los empleados municipales. Es poco probable que esto cambie mientras la Ciudad continúe bajo el

control del Estado en ausencia de una clara señal de la legislatura mediante una enmienda de la MSRA. No obstante, el DCA y la Ciudad deberían trabajar para garantizar que el sistema sea justo y transparente en cuanto a las oportunidades y proporcionar un foro para la adjudicación justa de medidas disciplinarias y otras cuestiones controvertidas.

- *Educación continua para todos los empleados.* Todos los empleados podrían beneficiarse de oportunidades de mejoramiento de sus habilidades. El Departamento de Relaciones Humanas debería desarrollar un cuadro permanente de oportunidades de aprendizaje para los empleados de operaciones. La capacitación debería incluir presentaciones periódicas sobre los temas de gestión pública que enfrenta el municipio. Asimismo, se debería brindar información que pueda servirles a los empleados de manera personal, ya sean presentaciones sobre bienestar y educación financiera. Todos los empleados deberían recibir un tipo de capacitación que les permita centrarse en las necesidades de los ciudadanos -como clientes y socios- en el proceso de renacimiento de la ciudad. En un medio cada vez más diverso, con al menos 36 idiomas presentes en las escuelas públicas, la capacitación sobre prejuicios implícitos y manejo de conflictos es casi tan esencial para un empleado del Ayuntamiento como lo es para el oficial de la policía en las calles.
- *Capacitación en valores éticos y su cumplimiento.* En vista de los antecedentes sobre causas criminales que han teñido al Ayuntamiento y sobre las dudas persistentes sobre cómo se puede lograr algo en Atlantic City, el DCA y la Ciudad deberían desarrollar un fuerte programa de capacitación sobre valores éticos y su cumplimiento a fin de enviar una señal clara sobre la intención de construir una relación de confianza entre los líderes municipales y la comunidad a la que sirven. El fiscal general ha acordado que el personal de la Oficina del Fiscal General trabaje con el DCA para brindar capacitación ética a los empleados municipales. El Equipo de Evaluación recomienda encarecidamente que la Ciudad apruebe una ordenanza municipal sobre ética que deje claro que ningún empleado municipal, incluidos los funcionarios electos, puede recibir regalos

de personas que hacen trámites de negocios con la Ciudad. El Equipo de Evaluación recomienda que el sistema de investigación y sanciones por violaciones éticas evite el surgimiento de conflictos y que sea objeto de una estrecha supervisión del Estado.

- *Reforma con transparencia.* El DCA y la Oficina del alcalde deberían informar sobre las reformas en marcha de manera trimestral, como parte de la estructura de implementación que se examina en detalle en la última parte de este informe.

2. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Una fuerte iniciativa de planificación y desarrollo es uno de los rasgos distintivos de un exitoso esfuerzo de revitalización. El paralizado Departamento de Planificación y Desarrollo de la Ciudad y la realidad de los vecindarios fuera del Distrito Turístico reflejan la poca energía dedicada a su revitalización. La CRDA ha desarrollado un plan maestro sólo para el Distrito Turístico; y la Ciudad no ha elaborado un plan maestro desde el paso del huracán Sandy⁶.

Desde la toma de posesión, el tamaño del Departamento de Planificación y Desarrollo se ha ido reduciendo, y el personal de la Oficina de Planificación ha disminuido de ocho funcionarios, en 2014, a dos, en 2018. No hay equipo suficiente como para iniciar una actividad de planificación de amplio enfoque, necesaria para el crecimiento coherente de la Ciudad, y que satisfaga una amplia variedad de desafíos. La tarea requiere un enfoque de la planificación que se adapte a los retos particulares de Atlantic City y que demuestre la voluntad de aprender de las experiencias de otras ciudades con problemas similares.

La reestructuración de la función de planificación requerirá personal que posea una amplia gama de aptitudes y,

⁶ De acuerdo con el Artículo 40:55D-28 de la *Ley Municipal sobre Uso de la Tierra* (MLUL, por sus siglas en inglés) de Nueva Jersey, los Planes Maestros generalmente contienen un informe o una declaración y propuestas de desarrollo del uso de la tierra que incluyen, como mínimo, la Declaración de Metas y Objetivos, el Componente sobre Uso de la Tierra y el Componente sobre Vivienda.

Detroit fue la ciudad estadounidense más grande que se declaró en bancarrota y que ha tenido importantes problemas por deterioro urbano. Detroit tiene una masa terrestre lo suficientemente grande como para abarcar tres ciudades grandes con muchas hectáreas en las cuales existen inmuebles abandonados y lotes baldíos. Detroit invirtió muy fuerte en planificación tras analizar el argumento comercial sobre aumento de personal. Se contrató a un planificador de reputación nacional para involucrar a la comunidad y creó equipos interdisciplinarios para entender mejor los problemas y participar en lo que se convirtió en cientos de foros con la comunidad. Se ha logrado un enorme avance para tratar un problema que muchos consideraban imposible.

terreno, el nuevo director puede decidir si un grupo externo, bajo su supervisión y control, es el más adecuado para desarrollar el plan, mientras que los empleados de la municipalidad puedan ser contratados para llevar adelante y facilitar las funciones de planificación una vez elaborado el Plan Maestro. Este enfoque daría a la Ciudad capacidad adicional a corto plazo para gestionar el aumento significativo de la carga de trabajo en la primera fase de actividades sin comprometer los escasos recursos en un gran número de personal con elevados gastos anuales recurrentes.

posiblemente, será necesario alejarse de los tradicionales canales de reclutamiento. Atlantic City podría inspirarse en el modelo de Detroit mediante la conformación de un equipo multidisciplinario que aborde lo siguiente: problemas de construcción desde cero en algunas zonas; desafíos en la renovación de antiguas viviendas de estructura sólida; oportunidad de creación de espacios vitales para la comunidad en toda la ciudad; y necesidad de tener en cuenta el cambio climático en la planificación porque plantea desafíos a una isla de barrera. El Departamento de Planificación también debe mirar hacia el futuro con un enfoque en la ampliación del acceso digital y garantizar la resiliencia de la nueva infraestructura.

Una de las primeras tareas del nuevo director del Departamento de Planificación y Desarrollo deberá ser la elaboración del Plan Maestro para toda la ciudad, preferiblemente al final del segundo trimestre de 2019. Tal actividad de planificación debería comenzar por los activos de la Ciudad, que incluyen el Océano Atlántico y el frente de playa, el malecón, la rica historia y diversidad de las comunidades y la participación cívica en los vecindarios. Uno de los objetivos del Plan Maestro debería tratar el crecimiento de la Ciudad, con el propósito de sustituir parte razonable de la población que se perdió desde el decenio de 1960. Una vez sobre el

Como se señaló anteriormente, el hecho de que la Ciudad y la CRDA compartan responsabilidades de planificación en algunas partes de la Ciudad ha dado lugar a la duplicación de esfuerzos, la ineficiencia ante los propietarios y desarrolladores, y la incapacidad para desarrollar una visión global de la Ciudad del futuro. Como un paso importante para abordar estas cuestiones, los planificadores de la Ciudad y la CRDA deberían estar ubicados en la misma oficina, en lugar de a cuerdas de distancia.

Sin esperar a que se efectúen las actividades para desarrollar un plan, el Estado debería basarse en las medidas ya en marcha para abordar la crisis de ejecuciones hipotecarias inmediatas. Durante la evaluación, la Agencia de Financiamiento de Viviendas e Hipotecas de Nueva Jersey (NJHMFA, por sus siglas en inglés) inició una serie de iniciativas diseñadas a proporcionar remedio a las ejecuciones hipotecarias para los residentes del condado de Atlantic. Esas medidas incluyeron una feria de vivienda en la que se ofreció asesoría sobre ejecución hipotecaria. El Equipo de Evaluación también se reunió con el juez de ejecución hipotecaria para el condado de Atlantic y con la Oficina Administrativa de los Tribunales. Todos aceptaron trabajar juntos para enfrentar el desequilibrio entre propietarios y acreedores como resultado de las políticas actuales.

Recomendaciones:

El Equipo de Evaluación recomienda que el DCA trabaje con la Ciudad para dar los siguientes pasos de reestructuración de la función de planificación en Atlantic City:

- *Contratar personal que posea un conjunto de habilidades multidisciplinarias.* La Ciudad ha iniciado recientemente la búsqueda de un nuevo director de planificación. El Equipo de Evaluación trabajó con el director de Relaciones Humanas para asegurarse de que dicha búsqueda sea delimitada por las capacidades y habilidades que sentarían las bases para un equipo multidisciplinario que tuviese un alto nivel de conocimientos técnicos y apetito por la innovación y que pudiese gestionar un proceso de planificación que otorgue alta prioridad a la participación de la comunidad. Que se encargue al director de inmediato la elaboración de un Plan Maestro para la Ciudad a finales del segundo trimestre de 2019. Se le dará al director la decisión de fijar la manera más rentable de lograr ese objetivo.
- *Relocalizar a los planificadores de la Ciudad y de la CRDA.* Actualmente, la Ciudad y la CRDA tienen dos oficinas de planificación separadas por aproximadamente media milla. Mientras que la Ciudad tiene el control de la mayoría de datos básicos, la CRDA es imprescindible para la planificación del Distrito Turístico. Los planificadores de la Ciudad y de la CRDA deberían compartir un mismo espacio y considerar el desarrollo de equipos de atención a los clientes de modo que para los grandes temas, como mínimo, se tendría un punto de contacto para orientarlos a través del proceso de planificación y desarrollo.
- *Reacondicionar la gestión de permisos y otros procesos que traban el progreso.* Los funcionarios del Ayuntamiento informaron que algunas partes del código de la construcción tienen más de cuarenta años y que debería ser actualizado hasta la fecha. El Equipo de Evaluación recomienda que la Ciudad consulte al público y a los desarrolladores para crear un sistema eficaz y pertinente de los reglamentos.
- *Crear una junta consultiva sobre planificación de la innovación.* El Equipo de Planeación debería aprovechar las mejores ideas acerca del impacto del diseño en el desarrollo de la comunidad, así como sobre el entorno creado para el bienestar. El Equipo de Evaluación recomienda que la junta se componga de autoridades de renombre nacional e internacional en el diseño, desarrollo comunitario, salud pública y política urbana, cuyo diseño se centre en el ser humano.
- *Desarrollar proyectos estratégicos de carácter catalizador, incluido un mercado de alimentos.* Los proyectos grandes y sólidos pueden ayudar a transformar a las antiguas ciudades industriales. El proyecto Gateway, que consiste en el nuevo campus de la Stockton University y el espacio para oficinas de South Jersey Industries, y la apertura del primer mercado de viviendas a precios de alquiler promedio en Atlantic City, son ejemplos de audaces proyectos con potencial estratégico. Los \$14 millones invertidos en la rueda de observación, erigida por la CRDA, es un reflejo de una gran inversión en un proyecto que en retrospectiva parece estratégicamente cuestionable, en el mejor de los casos, y un impresionante despilfarro de recursos, en el peor de los casos. La CRDA, la Ciudad y el Estado examinan ahora opciones para restablecer un núcleo de servicios en Atlantic City: un sólido comerciante de comida de buena calidad. Los esfuerzos actuales se centran en el desarrollo de dos alternativas: un mercado comercial con fines de lucro, por un lado, y una cooperativa de alimentos dirigida por ciudadanos, por el otro. Como se analiza más adelante, ello podría tener un impacto clave en la salud de los residentes y otorgaría mayor atractivo a la ciudad para los posibles nuevos miembros.
- *Dirigir grupos de discusión con posibles nuevos residentes.* Durante el análisis, el Equipo de Evaluación se reunió con empleados de los casinos y miembros del Local 54, que no viven en Atlantic City, pero que considerarían la posibilidad de mudarse a la ciudad. Las reuniones fueron una importante fuente de conocimiento. Todos los que trabajan en Atlantic City, pero que no viven ahí, también deberían ser considerados como integrantes del Departamento de Planificación.
- *Brindar apoyo adicional para las familias que enfrentan ejecuciones hipotecarias.* El desenlace sería mejor para un prestatario que está a punto de perder su vivienda si se le

identifica antes en el proceso, teniendo en cuenta el acceso al fondo de ayuda, tal como el subsidio NJ Home Saver, y la ventaja de tener el apoyo, desde el inicio del proceso, de un asesor de hipotecas y de un asesor jurídico, cuando el asunto avance hacia el proceso judicial. La NJHMFA ya ha iniciado un programa de consejería y ha proporcionado subvenciones a propietarios en dificultades. El fortalecimiento del sistema para lograr mejores resultados en los litigios requerirá la coordinación entre la Oficina Administrativa de los Tribunales, la Oficina del Fiscal General y el Tribunal de Primera Instancia local. Las labores ya en curso no deberían perder impulso mientras se desarrolla la estrategia de planificación.

- *Reconstruir vecindarios.* Atlantic City tiene muchas propiedades desocupadas y abandonadas que necesitan reparación. A fin de estabilizar las comunidades, construir la base impositiva, y aumentar la población de la Ciudad, deben existir opciones de vivienda seguras y atractivas. Trabajando juntos, la Ciudad y la CRDA pueden tomar el control de las viviendas desocupadas y abandonadas y la CRDA puede proporcionar la financiación necesaria para la rehabilitación. Una vez que se reparen las casas desocupadas, la NJHMFA puede ofrecer hipotecas para compradores de vivienda por primera vez, así como ayuda para el pago inicial y los costos de cierre. La inversión estratégica con enfoque en el vecindario puede generar riqueza para los residentes actuales y atraer a nuevos vecinos. A medida que la economía se diversifique, suponiendo incluso un moderado éxito de los trabajos del municipio, descritos a continuación, habrá trabajos de base e ingresos para los residentes. El mercado debería reconocer la ampliación de la economía y responder en consecuencia. Mientras aumente el ritmo de desarrollo del mercado, la aguda necesidad de vivienda subsidiada disminuirá. Esta ruta ofrece un enfoque prometedor para la restauración de un mercado que ha sufrido persistente descenso.
- *Crear un sentido de identidad o pertenencia.* El Instituto de Tierras Urbanas señala que «las tendencias demográficas para hacer volver a la población a Atlantic City son más favorables que nunca en los últimos cincuenta años. La ola demográfica que creó

estilos de vida suburbana está disminuyendo. En este punto, los dos grupos demográficos que componen la mayoría de la población estadounidense: la generación del milenio (ahora, de 20 a 30 años) y la generación de la posguerra (*baby boomers*) optan por lugares para vivir con características similares. Según la investigación que fue publicada en el diario Wall Street Journal, realizada por la empresa de investigación en bienes raíces RCLCO, Orlando, Florida, el 88 % de la generación del milenio desea lo siguiente»:

- Vecindarios y vías públicas transitables a pie y en bicicleta.
- Servicios y lugar de trabajo en un radio de acceso a pie.
- Casas más pequeñas o viviendas de poca dimensión a menor costo.
- Entorno urbano.
- Acceso a medios de transporte.
- Acceso al medio ambiente natural y recreación.

3. TASADOR DE IMPUESTOS

El tasador de impuestos determina y mantiene la base imponible del municipio, que es fundamental en la conformación de la tasa impositiva global para la Ciudad. La base imponible de la Ciudad tiene efecto directo sobre el presupuesto y la cuota tributaria del condado de Atlantic. Por otra parte, la base imponible de Atlantic City es la mayor en el condado de Atlantic, y sigue siendo uno de los motores económicos de la región. El tasador de impuestos conserva una base imponible justa y equitativa a través de varios medios, tales como: inspección de la propiedad; eliminación de inmuebles demolidos de la lista de contribuyentes y ajuste de avalúos; agregación de nuevas construcciones, adiciones y renovaciones; y realización de inspecciones sobre el terreno. El tasador atiende las apelaciones fiscales en la Junta de Impuestos del condado de Atlantic que son presentadas por propietarios de inmuebles en Atlantic City, cuyo número puede alcanzar varios miles de apelaciones atendidas por la Junta de Impuestos anualmente.

Un factor clave en la crisis fiscal municipal fue el retraso de los avalúos fiscales de las propiedades de los casinos, en algunos casos durante decenios, y porque las apelaciones fueron interpuestas cuando el mercado estaba débil. Si la capacidad del tasador de impuestos hubiese sido mayor y si

los avalúos hubiesen sido manejados de manera eficaz, la crisis fiscal podría haberse mitigado o evitado.

Recomendación:

El Estado debería evaluar y, cuando sea necesario, fortalecer la oficina del tasador de impuestos.

4. SALUD PÚBLICA

Las ciudades que avanzan exitosamente tienen capacidad de progreso porque enfrentan los desafíos sociales. Los residentes de Atlantic City afrontan graves problemas de salud pública. El Estado, el condado y los principales interesados deben aunar fuerzas para comprender la profundidad de los problemas, encontrar soluciones, e implementar programas que darán solución a los problemas.

A partir de los informes de datos de salud pública por condado que el Estado presenta en forma regular, la Facultad de Salud Pública de la Universidad de Rutgers ofreció al Equipo de Evaluación prestar ayuda en la clasificación de datos de salud pública de Atlantic City. Bajo la dirección de la doctora Leslie Kantor, la Universidad de Rutgers preparó un estudio en donde se mostró que Atlantic City posee algunos de los peores indicadores en salud pública en el Estado. (Véanse los indicadores clave sobre salud pública en Atlantic City, Nueva Jersey, que se adjuntan como Anexo C). Por ejemplo, un niño nacido en una familia de Atlantic City tiene casi dos veces más probabilidades de morir antes de cumplir su primer año de vida que uno nacido en Newark. Los niños en Atlantic City presentan una de las mayores exposiciones al plomo en el Estado, y las tasas de mortalidad de todos los residentes de Atlantic City por cáncer, diabetes, enfermedad del corazón, enfermedad renal son una de las peores del Estado. Asimismo, el estudio de la Universidad de Rutgers reveló una diferencia significativa entre la salud de los residentes afroamericanos y los de raza blanca de la Ciudad. Las medidas correctivas deberían explorar las razones de estas conclusiones en la medida que los grupos de interés claves avancen en el mejoramiento de los resultados en general.

Para complicar más la situación, Atlantic City gestiona la atención de la salud de muchos ciudadanos que viven fuera de la Ciudad. Atiende a South Jersey solamente en el intercambio de jeringas y, en consecuencia, recibe a muchos individuos adictos a los opiáceos. El número se ha disparado desde el primer brote

de la crisis de opioides, lo que se añade a las funciones en salud pública y cumplimiento de la ley en la Ciudad.

Aunque ha aumentado la demanda por un sólido equipo de salud pública, sin embargo, la dotación de personal en el Departamento de Salud de la Ciudad se ha reducido a una persona. Por ende, muchos de los servicios son proporcionados ya sea por el condado o por Atlanticare.

Después de que la Universidad de Rutgers finalizara su estudio, el Equipo de Evaluación compartió los resultados con el alcalde, el condado, el Departamento de Salud del Estado y Atlanticare. Tras varias reuniones, todos acordaron en conformar un grupo de trabajo que permitiría realizar una evaluación de las necesidades de los residentes de Atlantic City; desarrollar una estrategia para hacer frente a esas necesidades; y abordar dos grandes temas en el primer año para demostrar a la comunidad afectada que se puede lograr el progreso. Debido a que estos problemas son regionales en particular, la colaboración entre las jurisdicciones es esencial.

Recomendaciones:

- *Crear un equipo de carácter interjurisdiccional.* El Estado, el condado, la Ciudad y la Atlanticare deberían formar la base de un equipo de actores claves que se fundamentaría en el estudio de la Universidad Rutgers para desarrollar e implementar una estrategia que aborde los graves resultados de salud pública que enfrenta Atlantic City y la región. El equipo regional debería centrarse especialmente en la crisis de opioides.
- *Realizar una evaluación de necesidades.* En el estudio de la Universidad Rutgers se destacó la gravedad de los desafíos de salud pública en Atlantic City. Ese panorama no ha despertado el interés por un análisis mucho más profundo que invoque una evaluación de las estrategias actuales y que podría incluir una mayor recopilación de datos a través de herramientas como las encuestas comunitarias. El Estado debería realizar una evaluación de necesidades y podría tener en cuenta la participación de funcionarios de salud pública jubilados de otras ciudades de Nueva Jersey para realizar el trabajo.
- *Organizar los recursos existentes.* Cuando esté terminada la evaluación de necesidades, el grupo de trabajo de

salud pública debería decidir si la respuesta puede ser elaborada con los recursos existentes con una nueva estrategia. El grupo también debería trabajar en la identificación de nuevos recursos para satisfacer una necesidad importante. Es más que probable que la Ciudad necesite al menos un empleado a tiempo completo para coordinar las respuestas y garantizar que la Ciudad posea una voz coherente en la mesa de discusiones.

- *Abordar dos grandes temas.* El grupo de trabajo de salud pública debería afrontar dos grandes temas durante el primer año de actividades. El Equipo de Evaluación recomienda que la mortalidad infantil y la obesidad deberían ser los primeros temas que aborde el grupo de trabajo.

5. SEGURIDAD PÚBLICA

a. Orden público y delincuencia

Una comunidad dinámica es una comunidad segura. Un balneario turístico con amplio éxito ofrece un entorno en el que los visitantes se sientan seguros para explorarlo. Atlantic City ha logrado reducir la delincuencia. Tanto los delitos violentos (por debajo del 11 %) y los delitos contra la propiedad (por debajo del 4 %) han disminuido en los últimos dos años. El Departamento de Policía de Atlantic City (ACPD, por sus siglas en inglés) ha puesto en marcha una serie de mecanismos para lograr mayor respuesta en la lucha contra la delincuencia a través de la participación de la comunidad, el uso de la tecnología y la vigilancia policial predictiva.

No obstante, los índices de delincuencia no son tan bajos como les gustaría a los dirigentes. Las pandillas siguen siendo una gran preocupación. Son pocos en la comunidad o entre los visitantes los que expresan un sentido de seguridad y orden en muchos vecindarios, así como en partes de las principales avenidas comerciales. Por ejemplo, en la Atlantic Avenue al norte de la entrada principal a la Ciudad, a menudo, se ven las consecuencias humanas de la crisis de los opioides. Muchos miembros de la comunidad, incluidos los que más apoyan a la policía, se preguntan si se podría hacer más para desplegar a la policía en una manera que se brinde una sensación de orden tranquilizador por su presencia. Si bien se reconocen los esfuerzos de alcance de la ACPD, a los miembros del público les gustaría reunirse con funcionarios de la policía en

un foro regular que permita el seguimiento de puntos críticos. La necesidad de abordar estas preocupaciones constantes acerca de la percepción de la seguridad es importante en toda ciudad. Ello adquiere importancia aún mayor porque se socavó la capacidad de Atlantic City de presentarse como un destino turístico hospitalario.

Atlantic City ha estado trabajando para mejorar la seguridad pública con una variedad de herramientas y recursos. El fiscal del condado de Atlantic es el principal funcionario encargado de hacer cumplir la ley en el condado, mientras que la ACPD es la principal entidad del orden público con un destacamento de aproximadamente 250 miembros. A ellos se suman los esfuerzos en seguridad pública mediante otros encargados de la aplicación de la ley, incluidos el alguacil del condado, el equipo especial de Atlantic City, dirigido por el fiscal general del Estado y los policías estatales, el Departamento de Policía de la Universidad Stockton y los agentes de seguridad de los casinos. Se han hecho progresos para coordinar mejor las actividades y, recientemente, la Universidad Stockton firmó un memorando de entendimiento con Atlantic City. El Equipo de Evaluación ha tenido conversaciones con el jefe de la policía sobre la posibilidad de lograr más con los recursos existentes y ha recomendado que el DCA considere recalcular los niveles de dotación de personal si dispone de fondos para ello. La ACPD ha venido empleando una estrategia de vigilancia comunitaria, pero se enfrenta a los límites en la dotación de personal que inhiben una sólida estrategia de vigilancia comunitaria.

Como se examina en detalle a continuación, el Equipo de Evaluación considera que el Estado, el condado y la Ciudad deberían trabajar juntos para mejorar las vidas de los jóvenes de Atlantic City. La policía y la vigilancia policial tienen un importante papel que desempeñar. Atlantic City tiene un activo programa de la Liga Atlética Policial (PAL, por sus siglas en inglés), que, en caso de que se cuente con recursos suficientes, podría desarrollar un programa de vigilancia comunitaria más sólida. Estos son pasos importantes para impedir que los jóvenes se vean implicados en el sistema de justicia penal. Pueden proporcionar una base para un sistema más sólido que evite la delincuencia y atienda las vidas de los jóvenes para que vayan por un camino constructivo al identificar a tiempo los problemas; que ponga en marcha un sistema de comisarías de adaptación; y que desarrolle alternativas al encarcelamiento.

La temprana intervención antes de que un joven sea condenado por un delito es particularmente importante en Atlantic City; una condena por un delito puede cerrar la puerta para un trabajo en el sector más importante de la región.

Recomendaciones:

- *Formar la Junta Consultiva de Ciudadanos.* Para abordar la importancia de las comunicaciones regulares y la resolución colaborativa de problemas entre las autoridades de cumplimiento de la ley y la comunidad a la que atienden, la Ciudad y la ACPD deberían establecer la Junta Consultiva de Ciudadanos cuyo núcleo de membresía proceda de las asociaciones cívicas en cada vecindario. Cada asociación cívica debería seleccionar un miembro. El alcalde y el Concejo Municipal deberían nombrar cada uno a tres miembros, y la Junta de Educación debería seleccionar a un miembro. Los jóvenes de la ciudad deberían estar representados en dicha Junta, la cual debería fijar la forma de selección de los jóvenes miembros; y decidir, si es necesario, cómo incluir a otros miembros de la comunidad. El Equipo de Evaluación recomienda que la Junta Consultiva de Ciudadanos se reúna al menos una vez al mes en sesión ejecutiva, y que tenga una reunión trimestral abierta al público. La Junta debería decidir las condiciones mínimas de servicio de cada miembro; y debería proporcionar un canal regular de comunicación con el jefe de la ACPD y su equipo de dirección; y podría ser un socio fuerte en la resolución colaborativa de problemas, que es indispensable para la eficacia de las estrategias de actuación policial en la comunidad. Aunque no sería una junta de reclamaciones, debería permitir la franca resolución de posibles discrepancias entre la ACPD y la comunidad a la que se sirve.
- *Formalizar un Consejo Interinstitucional de Seguridad Pública.* Los miembros de la comunidad de aplicación de la ley de Atlantic City se reúnen regularmente para discutir la información y el plan para los grandes eventos. En gran medida, estas reuniones se realizan entre los organismos encargados de hacer cumplir la ley. Los retos de salud pública que plantea la crisis de opioides, sin embargo, han agudizado las necesidades de aplicación de la ley en Atlantic City. Además, los inmuebles abandonados, los apartamentos y las casas de huéspedes que a menudo no cumplen con las normas del código de la vivienda han sido utilizados por pandillas y, con frecuencia, se suman a la carga de trabajo de las autoridades del orden público. Por ejemplo, hasta hace poco que fue cerrada, Fox Manor era una casa de alojamiento en la Pacific Avenue con un promedio de unas dos llamadas de servicio al día. La gestión de la seguridad pública requiere de la coordinación entre los profesionales de salud mental y de adicción a drogas, así como de un fuerte código de cumplimiento. El grupo de trabajo interinstitucional debería elaborar una respuesta estratégica a estos problemas y monitorear los avances en su tratamiento.
- *Revisar los niveles de dotación de personal para garantizar que la ACPD satisfaga las necesidades de vigilancia policial de la comunidad.* Las llamadas de servicio son las formas propias que utiliza el destacamento de la policía para medir la carga de trabajo del Departamento de Policía. Estas llamadas incluyen las de atención al 911, las tareas solicitadas por los oficiales superiores y otras solicitudes de asistencia. No siempre reflejan la gama completa de actividades proactivas, propiamente asociadas con la vigilancia policial de la comunidad, tales como, conocer a los residentes y comerciantes en las rondas de vigilancia o responder a las preguntas de los miembros de la comunidad. Estas acciones son importantes en el uso del tiempo de un funcionario. El modelo de dotación de personal empleado por el DCA para litigios estableció una base para dotación de personal, no un tope máximo. El Equipo de Evaluación considera que el nivel de dotación de personal podría ser revisado y debería haber fondos para ello, permitiendo que hubiese más tiempo para mejorar las actividades de vigilancia de la comunidad.
- *Capacitación sobre prejuicios implícitos y manejo de conflictos.* El fiscal general ha ordenado que todos los departamentos de policía reciban capacitación sobre formas de prejuicios implícitos. El Equipo de Evaluación recomienda que la orden del fiscal general debería ser atendida como punto de partida y que se deberían tomar medidas adicionales para seguir fortaleciendo la confianza entre los agentes de la ley y la comunidad a

la que se atiende. El Equipo de Evaluación recomienda asimismo la capacitación en manejo de conflictos de cada funcionario de la ACPD.

- *Estandarizar las investigaciones y las sanciones en asuntos internos.* Pocas instituciones pueden cumplir su misión con éxito cuando su rostro público parece estar en contradicción con sus prácticas internas. Los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley están obligados a tratar al público con respeto y equidad. Las expresiones de los miembros de la comunidad y las quejas de los miembros individuales de la ACPD sugieren que tanto unos como los otros no confían en los procesos de disciplina interna. Parte del problema ha sido el resultado de la suspensión de las protecciones del sistema del servicio civil. El Equipo de Evaluación recomienda que el fiscal del condado, la municipalidad y el jefe de la policía trabajen juntos, y con el fiscal general, según corresponda, para garantizar que los procesos en los asuntos internos sean rigurosos y que las sanciones disciplinarias se ajusten a un conjunto fijo de normas.
- *Desarrollar programas de intervención temprana y alternativas al encarcelamiento.* Los dirigentes encargados de hacer cumplir la ley para reducir la delincuencia y el encarcelamiento conforman un grupo bipartidista compuesto de anteriores y actuales funcionarios superiores encargados de hacer cumplir la ley en toda la nación. Bajo la dirección de Ron Serpas, el exjefe de la policía de Nueva Orleans y presidente honorario de la Asociación Internacional de Jefes de Policía, el grupo ha determinado que las acciones de intervención temprana y las alternativas al encarcelamiento, tales como correcciones por advertencias en la calle (*curb-side adjustments*), son instrumentos eficaces para ayudar a la juventud a evitar la cárcel y tener mejores resultados en la vida.

6. DEPARTAMENTO DE BOMBEROS

El Sindicato de Bomberos tiene actualmente un litigio con la municipalidad sobre entorno laboral y personal. En consecuencia, en esta evaluación no se ha incluido un análisis detallado de muchas de las cuestiones pertinentes a esta función vital de la ciudad. No obstante, el Equipo de Evaluación se reunió con representantes sindicales y escuchó

sus preocupaciones acerca de la fiabilidad de los equipos para su seguridad personal, el mal estado de los aparatos de extinción de incendios y las condiciones de deterioro de muchas estaciones de bomberos. El Equipo de Evaluación tuvo conocimiento de que la Ciudad no tiene un plan de capital para sustituir el equipo obsoleto y recomienda que, en adelante y según la disponibilidad de fondos, los presupuestos prevean el mantenimiento y la sustitución de los equipos, los aparatos y los edificios que permitan a los bomberos llevar a cabo su crítica y peligrosa labor.

C. ECONOMÍA

Las iniciativas exitosas de revitalización tienen una visión económica regional ampliamente compartida, que se basa en las fortalezas comparativas de la actividad económica de la Ciudad. Se centran en la economía hacia el futuro en lugar de intentar reavivar los éxitos del pasado. Atlantic City tiene muchas ventajas comparativas: el Océano Atlántico y el paseo marítimo, el sector de los juegos de azar y la tradición de participación cívica de larga data de los miembros de la comunidad. Es particularmente atractiva para la generación del milenio porque es una ciudad transitable con fácil acceso a una variedad de actividades recreativas, y ofrece una comunidad diversa con orígenes en todo el mundo.

Su potencial se refleja en acontecimientos recientes: la apertura de dos casinos el 28 de junio, el nuevo campus de la Stockton University, el desarrollo North Beach y de nuevos negocios en propiedades subutilizadas que proporcionan señales de un repunte. La llegada de las South Jersey Industries y de la compañía danesa de energía eólica Orsted contribuyen a ese optimismo. No obstante, Atlantic City se ha retrasado mucho del resto del Estado en su recuperación de la gran recesión de 2008.

La prosperidad de Atlantic City está estrechamente vinculada al beneficio del sector de los casinos. En adelante, una estrategia económica debería tener tres objetivos en mente: apoyar la estabilidad del sector de casinos y juegos de azar; ampliar la base económica de la Ciudad y la región; y asegurar que los residentes de Atlantic City participen en el renovado crecimiento proporcionándoles empleo en el sector con gran potencial de crecimiento, y colaborando

con los casinos y la fuerza laboral para crear el escalafón profesional dentro del sector de casinos. En 2014, el Instituto de Tierras Urbanas también señaló que una estrategia orientada por los juegos de azar hacia la renovación urbana no ha dado los beneficios anunciados.

Desde el advenimiento de los videojuegos...la esperanza por un mayor ingreso y una estabilidad económica para los habitantes de la ciudad no ha podido alcanzar esas perspectivas. El ingreso medio en Atlantic City fue de \$25,340, en 1979; ascendió a \$32,408, en 1989; y bajó a \$29,886, en 2012 [y fue inferior que \$28,000 al final de 2018]. En dólares ajustados por la inflación, el ingreso promedio de 1989 sería equivalente a aproximadamente 60 mil dólares en valor en dólares para 2012, por lo tanto, el valor medio de 2012 indica una disminución del 50 % en el poder adquisitivo de los residentes⁷.

Los bajos salarios y el alto desempleo se encuentran entre las cuestiones críticas en la raíz del desafío actual de Atlantic City. Ambos son a la vez causa y efecto de la pobreza persistente. Como Ellen Mutari y Deborah Figart argumentan en *Just One More Hand*, el empleo en los casinos puede ser precario y, sin embargo, este tipo de trabajo representa una parte desproporcionada de las labores para los residentes de Atlantic City. De ahora en adelante, eso debe cambiar.

1. CASINOS: PÉRDIDAS DEL SECTOR Y EXAMEN DE LA SITUACIÓN REGLAMENTARIA

En el Informe de la Reserva Federal se advirtió que las perspectivas económicas de Atlantic City enfrentaban la amenaza del establecimiento de casinos en otros Estados competidores. El principal de estos rivales era el Estado de Pensilvania. Ahora, Maryland, Delaware y Nueva York también tienen casinos, lo que ha originado el desplazamiento de los ingresos por juegos de azar de los casinos de Atlantic City del segundo al tercer lugar detrás de Nevada y Pensilvania. En 2017, el sector de casinos de Atlantic City tuvo ingresos netos de \$2.17 mil millones de dólares, lo que representa un modesto aumento con respecto a los dos años anteriores, pero bajó sustancialmente de un punto máximo de \$4.52

mil millones en 2006. Si se tiene en cuenta la inflación, los ingresos de los casinos estuvieron uniformes durante la mayor parte de los años antes del colapso y bajaron en cada uno de los años posteriores a 2008. La competencia y la gran recesión llevaron al cierre de cinco casinos entre 2013 y finales de 2017. En la Fig. 9 se muestra un cuadro que refleja las aperturas y los cierres de casinos en los últimos quince años.

Ese fracaso golpeó a Atlantic City de la misma manera en que el colapso de la industria siderúrgica y otras manufacturas afectó a las ciudades en todo el noreste y el medio oeste. Fue devastador. La pérdida de empleos e ingresos redujo drásticamente la capacidad de pago hipotecario de muchas personas. Como resultado, Atlantic City se convirtió en la zona cero en la crisis de ejecuciones hipotecarias de la nación. A lo largo de la Ciudad, todas las propiedades, incluidas las del sector de casinos, la pérdida de valor y ese colapso en el valor inmobiliario se convirtieron en un factor importante en las dificultades fiscales de la ciudad.

Teniendo en cuenta el cierre de cinco casinos de los doce existentes en un período de dos años y la competencia creciente, el Equipo de Evaluación preguntó si el Estado debería reexaminar tanto su enfoque para permitir el ingreso de nuevos participantes en el mercado como su método para regular el sector. Se recibió una serie de respuestas que incluían: (a) establecer un tope legislativo o reglamentario en el número de casinos o su capacidad colectiva; (b) hacer que el proceso regulatorio sea más ágil para que los casinos de Atlantic City puedan competir mejor contra otros estados por negocios y eventos; y c) mantener el enfoque actual y, simplemente, dejar que el mercado decida en cuestiones, tales como el número conveniente de casinos en Atlantic City. Muy pocos de los entrevistados sugirieron que la trayectoria posible para Atlantic City sería el aumento drástico de casinos. Ninguno de los que respondieron ofreció una previsión que justificaría continuar el enfoque regulatorio o el permiso de inversión en más casinos. Sin embargo, esta gama de puntos de vista y el gran número de fracasos deberían obligar a los responsables políticos a examinar con cuidado el marco reglamentario actual y la forma en que se ha ejercido la autoridad reguladora.

⁷Urban Land Institute: *Urban Land Institute Report, Atlantic City New Jersey*, p. 10.

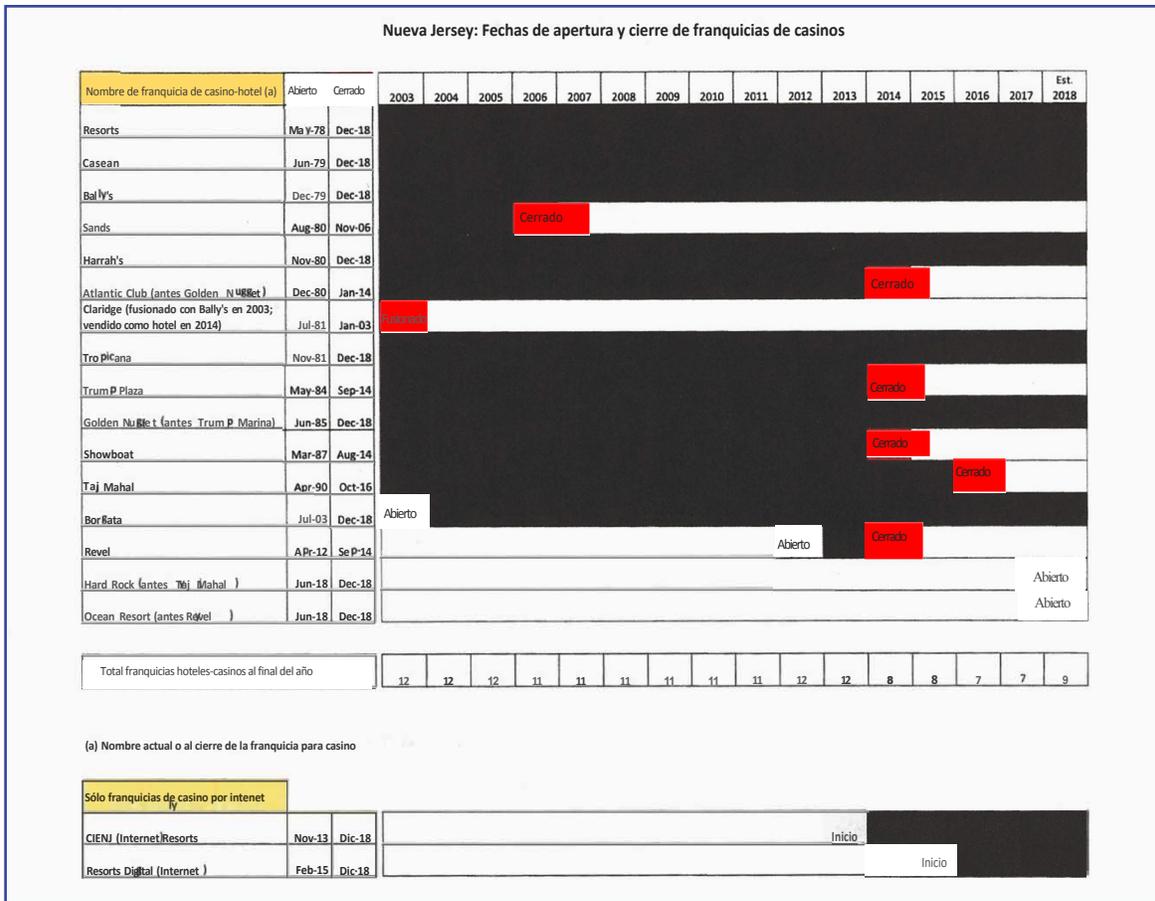


Fig. 9. Nueva Jersey: Fechas de apertura y cierre de franquicias de casinos.

Actualmente, hay dos requisitos generales que deben cumplirse para adquirir una licencia de funcionamiento de un casino. La primera categoría está relacionada en gran medida con las perspectivas financieras de los posibles operadores del casino. Los solicitantes (i) deben tener estabilidad financiera, según el N.J.S.A. 5:12-84(a); (ii) deben demostrar que tienen capacidad y experiencia empresariales para administrar con éxito un casino, según el N.J.S.A. 5:12-84(d); y (iii) deben realizar estudios de mercado para garantizar que la ubicación propuesta del casino no afectará negativamente sus operaciones, según el N.J.S.A. 5:12-84(e). Como parte del estudio, los solicitantes deben presentar una declaración de impacto que incluya: un estudio de impacto de mercado que analice (a) la suficiencia del patrón de mercado; (b) el efecto de la propuesta en el mercado global y sobre las instalaciones autorizadas de los casinos existentes en virtud de la ley; y c) el impacto de la

propuesta en las condiciones económicas y competitivas generales de Atlantic City y el Estado de Nueva Jersey, según el N.J.S.A. 5:12-84(e).

La segunda norma que un solicitante debe cumplir se refiere a la idoneidad. Un posible operador de casino debe demostrar integridad y sentido empresarial, según el N.J.S.A. 5:12-84(a). Además, debe demostrar su solvencia moral, honestidad e integridad, según el N.J.S.A. 5:12-84(c).

A menudo, en tiempos de deficiencias del mercado, las autoridades reguladoras y de supervisión llevan a cabo un examen para concluir sobre cómo se podrían haber evitado las deficiencias y proponer reformas que tengan en cuenta los cambios en el sector reglamentado. Por ejemplo, después del desplome del mercado de valores en 2008, las autoridades federales llevaron a cabo un examen exhaustivo de las

razones de este y reexaminaron los reglamentos destinados a garantizar las perspectivas del mercado.

Ahora que ha pasado el período de crisis, el Equipo de Evaluación recomienda que los responsables de la formulación de políticas lleven a cabo un examen similar para establecer si se necesita la reforma reglamentaria para garantizar la estabilidad de un sector que, como resultado de tanto las perturbaciones del mercado como de las decisiones de sociedades anónimas individuales, devastó una región que ahora trabaja fuerte para recuperarse. La evaluación del sector analizaría si el Estado debiese limitar el número de casinos o la capacidad total de estos en Atlantic City. Para evitar que un operador se aproveche de una posición fuerte dentro de un mercado cerrado, tal límite podría ir acompañado de un requisito que exija que las licencias pudieran ser retiradas y adquiridas por otros operadores potenciales bajo determinadas circunstancias restringidas. Tales circunstancias incluirían la falta de reinversión del operador del casino para mantener un entorno de entretenimiento y de juegos de alta calidad. El examen de la situación reglamentaria también debería considerar cómo pueden modificarse las reglamentaciones actuales y el ejercicio de la autoridad reguladora para que el sector sea más ágil en respuesta a la competencia

Los casinos que fueron cerrados, y que ahora tienen presencia fantasmal en el paseo marítimo, son poderosos recordatorios de que, si bien puede haber un beneficio significativo de las enseñanzas aprendidas del fracaso, también pueden originar costos devastadores al forjar el futuro sin tomar en cuenta esas enseñanzas.

Recomendaciones:

- *Revisión del marco reglamentario.* El Estado debería formar un grupo de trabajo para que analice los cierres de casinos a partir de 2014 hasta 2016 y que formule si existen enseñanzas que aprender sobre la eficacia de la supervisión reglamentaria.
- *Promoción de Atlantic City como lugar de destino.* Hay que ampliar las iniciativas de promoción del sector de casinos de Atlantic City en conjunto y de Atlantic City como lugar de destino.

2. DESARROLLO ECONÓMICO EQUILIBRADO

a. Desarrollo de una visión económica compartida

Las antiguas ciudades industriales que han avanzado han movilizad recursos y perspectivas para crear una visión económica compartida. El reciente surgimiento de contrataciones en Atlantic City es motivo de esperanza, pero los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales también son preocupantes. En Atlantic City y los condados circundantes ha disminuido el número de puestos de trabajo, así como la tasa de empleo ha disminuido, lo que sugiere la desaceleración del crecimiento regional. Para hacerle frente, la mayoría de las partes interesadas económicas están de acuerdo en que sería un error depender mucho de los juegos de azar en el futuro como sucedió en la región en el pasado. Existe un amplio acuerdo en que Atlantic City y la región deben fortalecer y ampliar la diversidad de su base económica. Hay varios líderes que han asumido papeles prominentes en la elaboración de una estrategia de este tipo, la que se describe en el resumen a continuación. Todavía no han logrado delinear una visión amplia y general.

La Alianza Económica del Condado de Atlantic ha elaborado un plan económico regional que tiene una amplia perspectiva para todo el condado (Plan ACEA). El Plan ACEA parte de la idea de que la posición económica del condado de Atlantic es precaria debido a dos aspectos: la dependencia excesiva del turismo y de los juegos de azar y la falta de una organización de desarrollo económico regional que promueva y comercialice la zona y que, en forma dinámica, reclute a nuevas empresas. El Plan ACEA recomienda la formación de un sector privado impulsado por una empresa de desarrollo económico regional. El Plan ACEA recomienda cuatro sectores que deberían ser orientadas por el desarrollo económico: aeroespacial y aviónica, ciencias biológicas, turismo y manufactura especializada. Este enfoque, con fuerte concentración en la tecnología, parece particularmente sólido ya que se prevé que esos sectores tendrán un crecimiento significativo y acarrearán empleos que tienen mayor potencial de crecimiento para empleados individuales que en el sector de hotelería que ahora domina la región. Resulta alentador que los participantes de la ACEA se hayan comprometido en un proceso que establece metas, y exige la mutua responsabilidad de sus miembros para lograr objetivos compartidos.

Una de las áreas de trabajo promisorias ha sido la creación de un Distrito de Aviación que se extiende una milla desde los límites ultraperiféricos del Centro Tecnológico William J. Hughes y del Aeropuerto Internacional de Atlantic City, operado por la Autoridad de Transporte del Sur de Nueva Jersey (SJTA, por sus siglas en inglés). El plan actual consiste en que el Distrito incluya operaciones de carga aérea, de reparación y revisión de mantenimiento de aeronaves; una academia de capacitación en mantenimiento de aeronaves; y el Parque Nacional de Investigación y Tecnología de la Aviación (NARTP, por sus siglas en inglés). La ACEA considera que todos los elementos que son necesarios para el éxito de un centro de innovación aeronáutica en Atlantic County se están poniendo en práctica. El apoyo estatal a esta iniciativa podría ser clave para su éxito. Con el fin de fortalecer esta iniciativa, el Equipo de Evaluación recomienda que el Estado identifique mecanismos para reducir el costo de iniciar negocios en la zona. El Estado también debería reanudar las iniciativas encaminadas a crear un importante centro de conexión en el aeropuerto Atlantic City International.

La CRDA tiene un amplio alcance dentro de Atlantic City; fue concebida para impulsar el desarrollo económico, apoyar a la comunidad, y reformar el uso de la tierra en gran parte de la Ciudad. Es el mayor terrateniente y tiene un presupuesto anual de aproximadamente cien millones de dólares. Sus acciones de desarrollo de viviendas en East Bay han sido pregonadas por algunos como un logro significativo que debería ser replicado; no se ha desplegado aún todo su potencial como motor de cambio. No ha existido una estrategia clara para las actividades de la CRDA en la historia reciente, pero podría ser un importante contribuyente a un plan integral.

La Atlantic City Development Corporation (ACDEVCO), liderada por Jon Hanson, Chris Paladino y Robert Holmes, ha impulsado el proyecto Atlantic City Gateway basado en el campus de la Stockton University y el nuevo edificio de oficinas de South Jersey Industries. Además del desarrollo inmobiliario, la ACDEVCO ha sido un propulsor de Atlantic City, al desplegar acciones para garantizar o retener a comerciantes importantes para que se integren a la actividad de la Ciudad.

El senador Chris Brown ha convocado a un grupo bipartidista de desarrollo económico que se reúne periódicamente

para elaborar iniciativas legislativas destinadas a lograr que la región sea más favorable a la actividad empresarial, centrada en potenciar el desarrollo del aeropuerto Atlantic City International y la generación de puestos de trabajo para enfrentar el desempleo crónico.

En su discurso sobre la situación de la Ciudad, el alcalde Gilliam anunció una visión de resurgimiento que dependía del desarrollo de una economía más equilibrada que atrajera otra vez al turismo, que destacara la cultura de Atlantic City, y que tratara de explotar el advenimiento de un incipiente centro basado en la apertura del campus de la Stockton University en Atlantic City y la ampliación de las instalaciones de Atlanticare en Atlantic City.

La visión de diversos desarrolladores comerciales, grandes y pequeños, sobre la Ciudad se posa tanto en la reurbanización de Tennessee Avenue con productos para la generación del milenio, como en la expansión de tiendas minoristas y restaurantes cerca de las primeras viviendas de alquiler a precios de mercado en dos cuadras en el extremo norte de Atlantic Avenue. A medida que ocurra la expansión de la economía, el mercado de la vivienda debería reconocer la nueva fortaleza de la economía y responder en consecuencia. Suponiendo que haya éxito, incluso modesto, en el programa de empleos, más residentes podrán pagar alquileres más altos o comprar viviendas. Esta cadena de eventos reducirá la necesidad de vivienda subvencionada y aumentará la base imponible de la Ciudad.

Cualquier estrategia dominante debe tener en cuenta las Zonas de Oportunidad designadas recientemente por el gobernador Murphy. Las cuatro zonas seleccionadas de la Ciudad se encuentran entre los vecindarios más pobres del condado de Atlantic y del estado, con una tasa de pobreza combinada del 39 %, más del doble del promedio del condado y más de tres veces el promedio estatal. Los ingresos de los residentes en las Zonas de Oportunidad han disminuido en más del 4 % desde 2011 y el desempleo se ha elevado. Al mismo tiempo, el valor de las viviendas en las Zonas de Oportunidad decayó en 20 % aproximadamente.

Todos estas iniciativas mejorarían con mayor armonización y coordinación. La mayoría de estas iniciativas carecen de un enfoque particular en las empresas emergentes, los

jóvenes empresarios o las pequeñas empresas. El Estado puede y debería fomentar reuniones periódicas de las partes interesadas con miras a desarrollar una visión económica que crearía una mayor armonización de las actividades; orientaría las decisiones en los años venideros; y atraería a los inversores que buscan proyectos bien pensados y, en general, con amplio apoyo. Un análisis detallado de la economía local y regional, así como una revisión de las prácticas efectivas de otras economías costeras y en ciudades turísticas sería sin duda útil. Esta revisión requeriría el compromiso con los miembros actuales de la comunidad, los titulares de propiedades e inversionistas, y podría servir para incorporar la opinión de la Administración acerca de que el desarrollo de los fundamentos de la tecnología verde y la producción de energía es un camino promisorio para el futuro de Atlantic City y el condado de Atlantic.

Incluso cuando se está en el proceso de planear cómo atraer nuevos negocios, la Ciudad debe abordar las preocupaciones de las pequeñas empresas. Como se mencionó anteriormente, la llegada de los casinos conllevó el fracaso de muchas pequeñas empresas en toda la Ciudad. Las que se han quedado, han tolerado los períodos de auge y quiebra de la economía y de los casinos. Forman parte del tejido de la ciudad más allá del Distrito Turístico y son esenciales en la identidad de la Ciudad. Cuando el Equipo de Evaluación se reunió con una docena de propietarios de pequeñas empresas, se levantó un eco de preocupaciones planteadas en otros lugares acerca de que los procesos reglamentarios de la Ciudad pueden ser un desafío innecesario para sus negocios, y que en la ciudad se podría hacer un mejor trabajo proporcionando los servicios que ayuden a contribuir a tener un ambiente agradable para sus clientes.

Recomendaciones:

Iniciativa económica regional. Aprovechar las actuales iniciativas para crear una de índole empresarial con ámbito regional que garantice la armonización entre las iniciativas estatales, de la Ciudad, del condado y del desarrollador. El aeropuerto es una ventaja estratégica para la región. El Estado debería trabajar con el condado para maximizar su potencial estratégico y eliminar las barreras al crecimiento.

Acciones de apoyo para desarrollar la colaboración entre Atlanticare y la Stockton University. Atlanticare ha priorizado la apertura de un nuevo centro de entrenamiento dentro

de Atlantic City. El Estado debería apoyar el desarrollo de esa instalación y el compromiso de Stockton para con ella. Además, el Estado debería tomar medidas para garantizar que el Atlantic Cape Community College participe en ayudar a desarrollar una cartera de trabajo en una amplia gama de funciones dentro del ámbito médico.

Cambio del enfoque hacia la generación del milenio y los jóvenes emprendedores. Con el crecimiento de la población como objetivo estratégico, el Estado debería trabajar junto con la Ciudad y la Universidad Stockton para comprender y abordar las necesidades de los estudiantes de esa universidad y de los empresarios reubicados para que participen en la comunidad y consideren que Atlantic City es un lugar para iniciar tanto una actividad profesional como familiar.

Apoyar la rentabilidad y el crecimiento de las pequeñas empresas. Las empresas más pequeñas tienen el potencial de acarrear un dinámico cambio de uso de las áreas baldías y deterioradas de la ciudad o contribuir a su ruina si fracasan. Apoyar la rentabilidad de Main Street en Atlantic City se convierte así en un elemento clave en las iniciativas para no perder terreno. Podría ser un elemento impulsor del cambio en los esfuerzos por progresar. Estas iniciativas deberían ser inclusivas y tratar de catalizar el potencial de las empresas de propiedad de las minorías y las mujeres para que contribuyan al crecimiento económico.

Desarrollo de estrategias para mejorar el acceso a Atlantic City. Atlantic City puede convertirse en un lugar dinámico para vivir, trabajar y divertirse. Actualmente cuenta con un limitado servicio de trenes y aviones. La Ciudad y la región podrían prosperar si el viaje en tren entre Atlantic City y Filadelfia durase menos tiempo y si los viajeros locales tuviesen un conjunto más rico de opciones. Abordar el problema del tránsito haría que la ciudad fuese más atractiva como un hogar para los viajeros y una opción mucho más probable para los clientes que buscan entretenimiento.

b. Ampliación de oportunidades: Conseguir trabajo para las personas

Las iniciativas de empleo que no están estrechamente vinculadas a las iniciativas económicas y de los empleadores tienen mucho menos probabilidad de tener éxito que si son coordinadas con

la visión de los empleadores. Las iniciativas de desarrollo que no apunten a empleos con salarios elevados y alto potencial de crecimiento es probable que no generen el tipo de empleos que ayuden a las personas a salir de la situación de pobreza. Estas son dos consideraciones estratégicas que deben tener un alto rango en el pensamiento de los decisores de política porque Atlantic City tiene una tasa de desempleo que era del 9.3 % en comparación con el 4.7 % para todo el estado al 30 de marzo; el ingreso medio es inferior a \$28,000, y la propiedad de la vivienda alcanza sólo el 27 %, muy por debajo de la media estatal. Cualquier estrategia integral de desarrollo debe requerir un esfuerzo significativo para reclutar, capacitar y retener personal en el empleo a medida que se expanda la economía.

El Equipo de Evaluación ha apoyado la creación de una mesa redonda sobre empleo, la cual ha sido organizada por la Greater Atlantic City Chamber of Commerce con la participación de miembros del sector. Los participantes hasta la fecha incluyen a la Ciudad, varios sindicatos locales, representantes de casinos y la junta de desarrollo de la fuerza laboral del condado. Ante la ausencia de un departamento de trabajo dentro de la ciudad, el consejo probablemente tendrá que proceder según 501(c)(3) para proporcionar una estructura y garantizar la rendición de cuentas para las actividades futuras.

En la primavera pasada, durante la preparación de su inauguración, el Hard Rock Hotel and Casino comenzó un plan sólido y eficaz para contratar a residentes de Atlantic City y llenar los puestos de trabajo vacantes en el nuevo lugar. En estrecha colaboración con el Local 54, el Hard Rock ha desarrollado un ambicioso programa de formación, diseñado para preparar a quienes van a trabajar, incluso a los desempleados crónicos, en la propiedad. Hard Rock se ha convertido en un defensor de la contratación de ciudadanos con antecedentes penales defectuosos. Hard Rock parece estar bien encaminada hacia su objetivo de brindar oportunidades de trabajo a quienes buscan empleo en Atlantic City.

Recomendaciones:

- *Establecer un marco institucional para el Consejo del Empleo.* Actualmente, las partes interesadas del Consejo del Empleo se reúnen de manera disciplinada, pero informal, convocada por la Cámara de Comercio. Para que su labor capte atención, se necesitará un marco

institucional. El Equipo recomienda que el Estado facilite la formación de una organización sin fines de lucro con el único propósito de ser el punto central de coordinación de los esfuerzos de capacitación y retención.

- *Fijar metas de empleo en Atlantic City.* Hard Rock se ha convertido en un líder en la oferta activa de puestos de trabajo para los residentes de Atlantic City. El Consejo debería buscar que haya una participación más amplia en todo el sector.
- *Conseguir la participación de agencias clave en la capacitación de empleados potenciales.* No todas las agencias que ofrecen servicios de colocación operan con el mismo nivel de efectividad. El Consejo del Empleo debería trabajar con el Departamento de Trabajo para garantizar que las agencias que ofrecen los servicios de colocación puedan impartir la mejor capacitación presencial en estrecha colaboración con los empleadores locales para mantenerse al día en sus necesidades.
- *Involucrar al Departamento de Trabajo de Nueva Jersey en la iniciativa.* El Departamento de Trabajo tiene muchas herramientas que deberían utilizarse en apoyo en la conversión de oportunidades para que los residentes de Atlantic City obtengan buenos empleos, incluidos el análisis de datos y las becas de capacitación.
- *Establecer vías profesionales desde la escuela secundaria.* El Consejo del Empleo debería trabajar con el Superintendente de Escuelas para establecer pasantías para jóvenes y personas de la tercera edad.
- *Codificar y, según corresponda, extender las acciones a las personas empleadas con condenas por delitos graves.* Las barreras contra el empleo de individuos con condenas por delitos graves son demasiado amplias y, según algunos, han perdido su razón de ser.

D. CAMINOS AL ÉXITO PARA LOS JÓVENES

Las estrategias más efectivas incluyen planes para las generaciones futuras. Se forma a futuros líderes y se abordan

los problemas actuales que enfrentan los jóvenes. Atlantic City es el hogar de diez mil jóvenes de 18 años o menos.

Muchos de los que se gradúan de la Atlantic City High School encuentran trabajo en el sector de los casinos. Otros logran matricularse en la Universidad Stockton, en Atlantic Cape Community College y en otras instituciones de enseñanza superior en todo el país. También existen programas menores para estudiantes de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). El Equipo de Evaluación visitó una mañana el programa Connecting the Dots (CTD), que introduce a los jóvenes al campo de la computación, robótica y diseño de aplicaciones. Después de la escuela y durante el verano, los niños encuentran maneras de enriquecer sus vidas en el Boys and Girls Club y en la PAL. Están llenos de promesas. Dicho esto, existe mucho potencial que sólo puede fructificarse si se brindan oportunidades más amplias a los niños. Más de un tercio de la población infantil vive por debajo del nivel de pobreza; los niños de toda la ciudad deben enfrentarse a la delincuencia y la privación que se ha establecido en algunos vecindarios. Algunos viven con miembros de la familia con un historial laboral esporádico o inexistente. En resumen, para muchos hay una carencia de oportunidades.

El Equipo de Evaluación se reunió con los dirigentes del Boys and Girls Club y de la PAL. El equipo también se reunió con los padres de los niños más pequeños del programa Head Start. Durante estas visitas, los diez mil niños fueron referidos como «los ciudadanos olvidados» y «los ciudadanos invisibles». Nos enteramos que después del recorte de los programas escolares, como resultado de la crisis fiscal, también era difícil o imposible encontrar empleo en el verano.

Ante los niveles de pobreza y las expresiones negativas, el Equipo de Evaluación recomienda que la ciudad se asocie con la Junta de Educación para evaluar la calidad de vida de la comunidad y su impacto en los niños. Una herramienta de evaluación que se ha utilizado en todo el país es el Perfil de Recursos para el Desarrollo. Este tipo de encuesta fue diseñada y administrada por el Search Institute. Mide las fortalezas internas y el apoyo externo de los jóvenes y su crecimiento en estas áreas clave a lo largo del tiempo. Los resultados de la prueba se compartirían con la escuela, pero, lo que es más importante, permitiría a las familias y a las organizaciones comunitarias comprender con más claridad las necesidades de los niños. Después de aplicar la prueba, los consultores del Search Institute trabajarían con la comunidad para ayudar a desarrollar soluciones programáticas a cualquier carencia identificada por la encuesta.

Ciudadanos olvidados: Poco después de que el gobernador Murphy iniciara esta iniciativa, el Equipo de Evaluación se enteró del suicidio de un niño de once años en la comunidad. El apoyo de la comunidad a la familia fue tremendo. Se hicieron arreglos especiales para que los amigos del joven asistieran al servicio y vieran a su amigo por separado. Uno de los amigos del niño miró las flores, las fotos y el apoyo y, simplemente, se maravilló de todo lo que se estaba haciendo para conmemorar al niño. Esa reacción sorprendió a uno de los proveedores de servicios por el hecho de que cómo un niño podía carecer tanto en la vida como para poder mostrar asombro y envidia por la conmemoración de la corta vida de su amigo. El Superintendente de Escuelas ha acordado trabajar con el Estado para llevar a cabo una evaluación de las necesidades de los niños de toda la comunidad fuera del horario lectivo.

Pasantías y mentores

Las antiguas ciudades industriales que tienen capacidad para mantener su progreso también preparan a los líderes futuros. Atlantic City, sin duda, puede hacer más para desarrollar una próxima generación de líderes para la vida cívica y comercial. Muchas comunidades utilizan programas extraescolares y trabajos de verano para preparar jóvenes talentos. Proporcionan pasantías en empleos con potencial de crecimiento y transmiten conocimientos de una generación a otra. Los jóvenes de la generación del milenio, con quienes nos entrevistamos, y los que les brindan servicios, en forma unánime pensaban que se puede hacer más. La sensación de desesperación a una edad temprana, aunque no generalizada, empuja a tomar medidas.

El Equipo de Evaluación ha trabajado con las partes interesadas de toda la comunidad para encontrar apoyo para los programas de los jóvenes. Cuando quedó claro que la PAL y el programa Connecting the Dots ofrecían una mayor capacidad de enriquecimiento en el verano, el Equipo de Evaluación trabajó con el DCA para poder tener acceso a los fondos necesarios para trescientos miembros adicionales de la PAL y becas para que más niños se inscribieran en el programa Connecting the Dots. La CRDA está preparada para apoyar programas juveniles, como la PAL, y varias asociaciones cívicas acordaron suscribir a jóvenes científicos que formaban parte del programa Connecting the Dots. Se puede y se debería hacer mucho más.

Atlantic City alberga una gran concentración de empresas con operaciones sustanciales en tecnología de la información. Los casinos y la División de Seguridad de Juegos de Azar están a la vanguardia de la tecnología de ciberseguridad; y el Centro Tecnológico de la Administración Federal de Aviación (FAA, por sus siglas en inglés) es el centro nacional para el desarrollo y las pruebas de tecnología de la industria aeronáutica. Esta concentración de empresas sitúa a Atlantic City y al condado de Atlantic en una plataforma atractiva y prometedora para el inicio de una carrera tecnológica. Como resultado, el Equipo de Evaluación ha trabajado con el director del sistema escolar, Liberty Science Center, Hard Rock y Borgata, División de Seguridad de Juegos de Azar, Universidad Stockton y Atlanticare para desarrollar un programa de pasantías para los estudiantes de la Atlantic City High School, que actualmente están inscritos en la iniciativa de STEM. Este programa se centraría en las carreras de tecnología y podría tener un

amplio impacto con la participación de la mayoría, si bien no todas, de las instituciones de enlace en Atlantic City, incluidos los casinos. El director del sistema escolar espera iniciar el programa en otoño. Además, el condado ha coordinado con el Centro Tecnológico para crear un programa de aprendizaje sobre mantenimiento aeronáutico en asociación con Embry-Riddle. Se ha presentado una propuesta de apoyo al programa ante la Autoridad de Desarrollo Económico de Nueva Jersey (EDA, por sus siglas en inglés). El Equipo de Evaluación considera que esta propuesta debe ser tomada en cuenta con mucha seriedad.

El Equipo de Evaluación reconoce que la EDA recibe muchas solicitudes y apoya firmemente la financiación de esta iniciativa. Se crearían, evidentemente, oportunidades en un momento en que son muy necesarias, y está completamente en consonancia con los objetivos estratégicos regionales.

El Equipo de Evaluación opina que los funcionarios locales podrían acoger la expansión de sus ofertas de pasantías como oportunidades para que los estudiantes entiendan el funcionamiento del Gobierno.

Recomendaciones

- *Realizar una encuesta de necesidades de los jóvenes de Atlantic City.* El Equipo de Evaluación recomienda que el Estado trabaje con la Junta de Educación para administrar la encuesta del Perfil de Recursos para el Desarrollo y forme un grupo de trabajo multidisciplinario, compuesto por representantes escolares, grupos comunitarios y organizaciones juveniles, entre otros, para trabajar con el Search Institute, o grupo similar, para abordar las necesidades identificadas.
- *Establecer el objetivo de proporcionar programas extracurriculares y fuera del periodo lectivo para todos los jóvenes de Atlantic City.* Incluso sin los resultados de la encuesta del Perfil de Recursos para el Desarrollo, está claro que los jóvenes de Atlantic City han sido privados de oportunidades. Como complemento a la necesidad de programas de intervención temprana, como una mejora de la justicia penal, el Estado y la Ciudad deben apoyar los programas de promoción del desarrollo positivo de los jóvenes.

- *Reencaminar a la CRDA hacia las inversiones en la juventud de Atlantic City.* De conformidad con su amplia misión, la CRDA debería proporcionar en forma regular algunos fondos y otros recursos para las iniciativas de apoyo para el establecimiento de programa para los jóvenes dentro de Atlantic City. Las iniciativas de desarrollo comunitario deben ir más allá de las inversiones en estructuras físicas a las inversiones en las personas. Además de desarrollar flujos de financiamiento para programas juveniles, la CRDA ha subutilizado el potencial del espacio de construcción que podría utilizarse para apoyar la capacitación y las oportunidades recreativas para los jóvenes.
- *Identificar programas de subvenciones estatales para apoyar a los jóvenes de Atlantic City.* Se debería sondear la posibilidad de existencia de recursos del DCA y otras agencias estatales que proporcionen apoyo adicional para los programas extracurriculares y fuera del periodo lectivo.
- *Construir una base para el éxito futuro.* El Estado debería trabajar con la Ciudad y con otras partes interesadas para poner en marcha y ampliar programas de pasantías para crear vías de acceso a empleos con alto potencial de crecimiento.

E. INFRAESTRUCTURA CÍVICA: ASOCIACIONES VECINALES Y ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS

El compromiso de la comunidad es un elemento central para la revitalización de las antiguas ciudades industriales. Atlantic City tiene la gran ventaja de contar con asociaciones cívicas vecinales, emprendedores sociales y organizaciones artísticas que aportan energía valiosa a la vida comunitaria. Durante más de un siglo, la Ciudad se ha beneficiado de las asociaciones cívicas vecinales que plantean sus inquietudes sobre el vecindario, organizan eventos comunitarios, y desempeñan un papel principal en los proyectos de mejoras vecinales. En conjunto, las asociaciones cívicas forman un grupo de referencia, llamado Atlantic City United, y que a menudo proporcionan foros de importancia para que los funcionarios públicos se pongan en contacto con los constituyentes. También proporcionan un punto de confluencia para que los miembros de la comunidad se pongan a las iniciativas que han avanzado

sin que se haya tomado en cuenta de manera significativa el punto de vista de la comunidad. Estas asociaciones, junto con las organizaciones artísticas y los grupos más pequeños, enfocados en la prestación de servicios, son vías críticas de participación comunitaria. Se les puede pedir que desempeñen un papel más importante, particularmente a medida que la Ciudad enfrenta en forma continuada temas de justicia racial e inclusión, al mismo tiempo que se transforma en una urbe mucho más diversa donde ningún grupo étnico es mayoritario.

Hay cinco asociaciones cívicas que coinciden con aproximadamente los principales vecindarios de Atlantic City. Son lideradas por residentes de larga data que han asumido la responsabilidad de denunciar a los propietarios que no pueden mantener sus propiedades, limpiar lotes abandonados y pedir cuentas a los funcionarios electos. Por ejemplo, la Bungalow Park Civic Association ha puesto en marcha una iniciativa de embellecimiento después de investigar y asegurarse subvenciones federales de ayuda para señalización y pintura.

Otras iniciativas incluyen la vigilancia del primer barrio en colaboración con los propietarios de viviendas para garantizar que su propiedad esté bien mantenida, y las actividades del tercer barrio para limpiar lotes abandonados. Las asociaciones pueden ser diestras para responder a las necesidades. Por ejemplo, en junio, se invitó al Equipo de Evaluación a observar un programa de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas que ha sido implementado en colaboración con la PAL. El programa introdujo a jóvenes eruditos en ciernes a la robótica y la codificación por computadora. Aunque el programa tenía capacidad para cincuenta estudiantes, solo treinta niños estaban inscritos. Cuando los líderes de las asociaciones cívicas se enteraron de la necesidad de apoyo a las becas, decidieron que cada uno daría matrícula para dos o tres estudiantes para el verano.

Las asociaciones cívicas también han demostrado que pueden convertirse en voceras poderosas en asuntos de mayor envergadura. Cuando el Delegado del Estado, en respuesta a diversos intereses, desarrolló un plan para vender los activos de la Autoridad de Servicios Públicos Municipales, las asociaciones cívicas se unieron para oponerse a la privatización de un importante recurso de la ciudad. En el transcurso de cuatro meses, ellas dirigieron las reuniones del Ayuntamiento y reunieron firmas mediante

visitas puerta a puerta para obligar al Delegado y al Estado a dar marcha atrás al plan.

El trabajo de las asociaciones cívicas en Atlantic City, además del de otros grupos en todo el estado, brinda un fuerte apoyo a la idea de que las iniciativas dirigidas por los ciudadanos tienen un papel importante que desempeñar en el futuro de Atlantic City como lo han hecho en otras ciudades. La Campaña Ciudadana proporciona herramientas para la resolución no culpable de problemas que se ha implementado en Newark, Perth Amboy y Trenton. Los resultados de estas acciones de confianza cívica se reflejan en los cambios en las ordenanzas locales, en los foros dirigidos por la comunidad sobre vigilancia policial, y en el primer debate no culpable entre los candidatos a gobernador.

Las instituciones artísticas y culturales dentro de la ciudad han proporcionado la visión necesaria para enriquecer la vida cultural de la ciudad y proporcionar oportunidades para los niños de la Ciudad. El Consejo de las Artes patrocina un festival artístico los fines de semana llamado 48 Blocks. Ese festival ha crecido en popularidad e impacto en el transcurso de sólo tres años. La fundación Chicken Bone Beach ha permitido la formación y los espectáculos de jazz en la ciudad durante décadas. La Comisión de las Artes, nombrada por los líderes municipales, patrocina una variedad de eventos comunitarios. Esta energía cívica puede llevar más esperanza al proyecto para revitalizar la ciudad, porque permite que los miembros de la comunidad se sientan orgullosos de su propia labor, así como de las iniciativas de sus vecinos. Estos y otros programas artísticos podrían brindar un apoyo importante a las actividades que se realizan ahora. Finalmente, a menudo sin mucha financiación, hay emprendedores sociales que cuando identifican una necesidad se movilizan para solucionarla.

Aparte de las asociaciones cívicas, otras iniciativas ciudadanas a veces se llevan a cabo en forma aislada. Una de tantas instituciones de base en Atlantic City debería apoyarse en las nuevas herramientas digitales para difundir la información sobre los recursos comunitarios y las oportunidades de servicio que, de otro modo, pueden ser ignoradas. En Trenton, los ciudadanos se unieron para desarrollar una página web comunitaria que proporciona bastante información sobre los servicios y los eventos de la comunidad. Llamada collaborationtrenton.org, funciona como una ventana única y es una biblioteca digital gratuita de recursos y servicios disponibles para los miembros de la comunidad. Una muestra de la pantalla de su página de inicio se encuentra en la Figura 10.

Atlantic City es también en gran medida una fuente de fortaleza cívica sin explotar: los empleados de los casinos. En la mayoría de las antiguas ciudades industriales, los supervisores, los gerentes y los ejecutivos de instituciones de base, públicas

Organizaciones de confianza cívica: Una organización de confianza cívica es una oportunidad con base en la participación de la comunidad para permitir que todos los ciudadanos se involucren en el servicio público. Consideradas como nuevas «instituciones democráticas intermediarias» que han sido conducidas con éxito en varias ciudades de Nueva Jersey. Permiten a los ciudadanos investigar y llevar adelante soluciones prácticas para mejorar sus vecindarios y comunidades. En Newark, por ejemplo, la organización de confianza cívica respaldó un debate gubernativo no culpable; impulsó la adopción de un plan maestro de políticas sobre protección climática extrema; fomentó un programa rentable para reducir la falta de vivienda; y promovió la formación cívica en el plan de estudios de la Newark High School.

y privadas, pueden desempeñar un papel importante en los asuntos cívicos, incluida la gestión de oficinas locales. La CCA prohíbe a los empleados de los casinos ocupar cargos de elección popular. En la práctica, los empleados de los casinos tienden a alejarse de cualquier compromiso con el Gobierno

local o político. La prohibición para ocupar cargos públicos se puso en marcha para garantizar que la ciudad no fuese invadida por casinos. Es posible que el efecto sea que los casinos y sus empleados se vean a sí mismos sin acceso a una vía legítima para expresar su opinión en los asuntos de la Ciudad. Esa prohibición priva a la ciudad de un potencial grupo de apoyo ciudadano, que abarca a quienes tienen capacidad de gestión y formación ejecutiva, que podrían ser de gran ayuda mientras

la Ciudad se reorienta por un nuevo camino de desarrollo. Además, el Equipo de Evaluación fue informado de que algunos gerentes de casinos desalientan a los empleados a involucrarse en el Gobierno local debido a los riesgos de corrupción. En conjunto, la ley y su práctica abren una brecha adicional entre la ciudad y sus principales instituciones. Puede que sea el momento de levantar la prohibición. Ciertamente ya va siendo hora de que sea reexaminada.

Collaboration TRENTON Add Resource | Sign-Up | Lists | Contact

TCCA Juan Martinez Civic Project of the Year, 2015

Collaboration Trenton is a free knowledge base of resources, non-profits, community organizations and community projects, in and around the Trenton, NJ area.

You can search the contents, add new content and even update the content. You can also sign-up to receive email notifications when new resources are added or updated.

Collaboration Trenton helps you:

- Find Assistance and Resources.
- Find what Organizations are doing in the Community.
- Highlight Opportunities.
- Identify Points of Collaboration and Partnership.

Keyword Search: GO Activities/Events in a Month: Select a Month

LATEST ENTRIES/UPDATES:

- United Way of Greater Mercer County
- Love is the Message An Exhibit by Jamel Shabazz Artist Talk
- TDI Connect (formerly the Trenton Digital Initiative)
- UrbanPromise Trenton
- HomeWorks Trenton
- Trenton YMCA Summer Food Program

For more information on the Collaboration Trenton knowledge base, or to request additional content or facilities, please [contact us](#).

Disclaimer: The information in this resource knowledge base is open for anyone to add to, edit and delete. Please use the knowledge base responsibly as no guarantees can be made regarding its accuracy. January 14, 2017.

EXPLORE

- HELP NEEDED! (3)
- After School Programs (27)
- Animal Related (10)
- Arts, Culture and Humanities (52)
- Business, Networking & Entrepreneurship (37)
- Civil Rights, Social Action & Advocacy (54)
- Community Groups (25)
- Community Improvement & Capacity Building (97)
- Community Projects (35)
- Education and Research (74)
- Environment (18)
- Events and Activities (18)
- Food Pantries, Food kitchens (12)
- Health (36)
- Human Services (55)
- Other (44)
- Philanthropy and Volunteerism (19)
- Capital City My Brothers Keeper (1)
- Job Skills Training (27)
- Early Literacy (16)
- Safe City Trenton (3)

Fig. 10. Página de inicio del sitio web collaboration.org

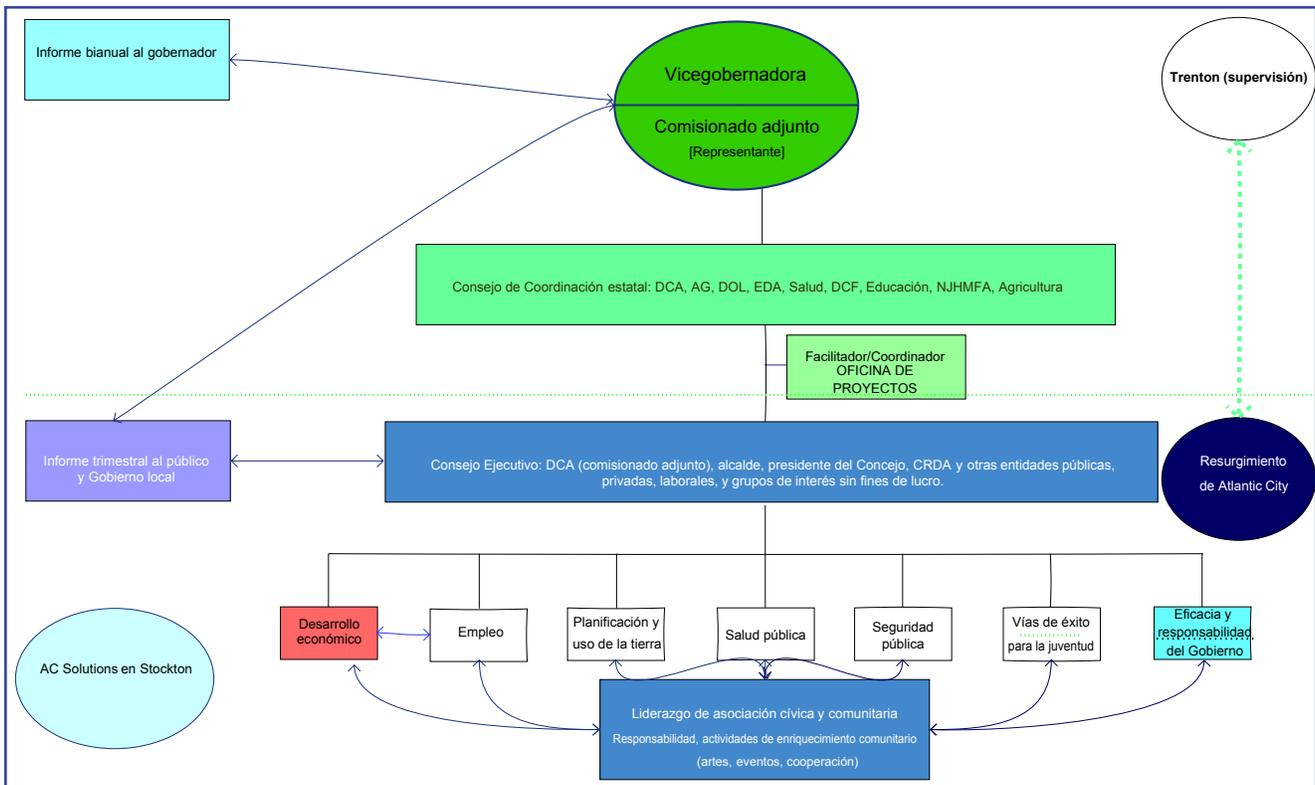
Recomendaciones:

- *Membresía en el Consejo Ejecutivo.* Al menos uno de los miembros del Consejo Ejecutivo, que se describe a continuación, debería proceder de la dirigencia de las asociaciones cívicas.
- *Introducción a la Campaña Ciudadana.* La Campaña Ciudadana ha desarrollado herramientas de participación comunitaria no partidista acerca de la salud pública, la seguridad y la falta de vivienda. Estas herramientas están fundamentadas y han sido diseñadas para crear una participación colaborativa sin sanciones. Pueden ser de gran valor en Atlantic City.
- *Desarrollo de una base de datos de colaboración comunitaria.* Hay muchas iniciativas dirigidas por ciudadanos que fomentan la participación de la comunidad en Atlantic City y que funcionan de forma aislada. Una de las instituciones de base de Atlantic City debería trabajar con los grupos cívicos para construir una base de datos de recursos, eventos y oportunidades tal como collaborationtrenton.org.
- *Apoyo a las oportunidades ciudadanas de fomento del sentido de identidad.* Las asociaciones cívicas han asumido la tarea de mejorar la señalización y el embellecimiento de los vecindarios. Sus ideas deberían incluirse en los planes para enriquecer la imagen y percepción de Atlantic City.
- *Adopción de medidas para aumentar el compromiso entre el personal del casino y la esfera pública de la Ciudad.* Los empleados de los casinos no pueden ejercer cargos de elección popular y se desalienta su participación en el Gobierno local. Los responsables políticos deben reconsiderar ese impedimento y buscar otras maneras, incluidas las pasantías descritas anteriormente, o grupos de trabajo centrados en los problemas, para aumentar el compromiso entre los casinos y la ciudad.

III. CÓMO LOGRARLO

Las medidas estratégicas, anteriormente esbozadas, exigen que los principales interesados de los sectores público y privado de Atlantic City ejecuten adecuadamente muchas tareas, pero no todas al mismo tiempo. El número de iniciativas, y el tiempo requerido para su ejecución, implican la necesidad de romper las barreras de comunicación entre las partes interesadas; establecer un mecanismo para compartir información y recursos; y asegurar que las diversas iniciativas estén armonizadas y, cuando proceda, que se lleven a cabo en forma coordinada. El mecanismo de coordinación se describe a continuación.

bajo la *Ley de Estabilización y Recuperación Municipal* (MSRA, por sus siglas en inglés), pero que brinde amplio espacio para lograr la coordinación y obtención de información de los actores claves durante la puesta en marcha del proyecto. En muchos casos, la estructura propuesta, en particular la Oficina de Proyectos, proporciona la infraestructura institucional y el formalismo necesario para reemplazar la labor del Equipo de Evaluación, el cual ha venido trabajando en la implementación de muchas propuestas, incluso cuando llevaba a cabo una constante labor de investigación.



Proceso de coordinación para Atlantic City

El Equipo de Evaluación recomienda que el Estado establezca una estructura de coordinación que considere la responsabilidad que le corresponde

La estructura de coordinación se fundamenta en el concepto de «zona prometedora», usado por primera vez durante la Administración

Obama para coordinar la asistencia federal con la labor realizada por un equipo colaborador de socios locales. Bajo el concepto de «zonas prometedoras», la Administración Obama creó un sistema para coordinar la ayuda federal y canalizar la colaboración local. Ese concepto se basaba en dos reflexiones: que los fondos limitados de ayuda federal se podían aprovechar más si se gastaban en forma coordinada, y que las iniciativas federales desplegadas en una «zona prometedora» serían mucho más eficaces si se implementaran de manera armonizada. No todas las comunidades fueron elegibles en la clasificación de «zonas prometedoras». Inicialmente sólo se seleccionaron veinticinco, y un punto de referencia clave abarcó la existencia de un socio gubernamental local eficaz y una fuerte tradición de colaboración local. Las medidas esbozadas en este Informe han sido diseñadas con el propósito de fomentar estos dos aspectos.

Conforme a los requerimientos de la MSRA, el rumbo estratégico general de la supervisión estatal, para aquellos asuntos en los que el Estado tiene responsabilidad, le corresponde a la comisionada del Departamento de Asuntos Comunitarios, quien en la actual Administración funge como vicegobernadora. El comisionado adjunto ejerce la supervisión directa de los asuntos de la Ciudad como «Representante» del Departamento, tal como se define en la MSRA.

Consejos estatales y locales

El Equipo de Evaluación recomienda la creación de dos consejos: un Consejo de Coordinación, a nivel del Estado, y un Consejo Ejecutivo, a nivel local. De esta forma, bajo la supervisión de la vicegobernadora, el Consejo de Coordinación a nivel del Estado estaría conformado por entidades estatales que han desempeñado o desempeñarían un papel importante en Atlantic City, además del DCA. Los organismos miembros serían responsables de desarrollar una estrategia para garantizar que los esfuerzos del Estado estén armonizados e identificar

a especialistas en el tema, cuando sea apropiado, para prestar asistencia técnica a las iniciativas para la ciudad. El Equipo de Evaluación recomienda que el Consejo del Estado debería estar conformado, al menos, por las siguientes entidades:

- Departamento de Agricultura, que posee recursos importantes para ayudar a forjar y orientar acciones que aborden la realidad de que Atlantic City es un «desierto alimentario».
- Procuraduría General, que tiene potestad jerárquica sobre el procurador del condado; establece las políticas de cumplimiento de la ley en todo el Estado; y dirige las operaciones del grupo de trabajo en Atlantic City, un cuerpo policial importante dentro de Atlantic City.
- Autoridad de Desarrollo Económico, que proporciona subvenciones y créditos en apoyo del desarrollo inmobiliario y comercial dentro de la ciudad y el condado, y que también tiene potestad para proporcionar subvenciones para programas de aprendizaje, entre otros aspectos.
- Departamento de Niños y Familias, que puede comprometerse a desarrollar una respuesta a la evaluación de necesidades.
- Departamento de Educación, que vigila el monitoreo de las escuelas de Atlantic City y puede canalizar recursos a los programas extracurriculares y otros.
- Departamento de Salud, que colabora con la Ciudad al dar una respuesta a los enormes desafíos de salud pública, descritos anteriormente.
- Departamento de Trabajo y Desarrollo Laboral, que proporciona apoyo específico a los programas de empleo.
- Agencia de Financiamiento de Viviendas e Hipotecas de Nueva Jersey, que ya tiene

diseñados varios programas para abordar la crisis creada por ejecuciones hipotecarias en Atlantic City, y que será un socio importante en los esfuerzos del Departamento de Planificación de la Ciudad y el Departamento de Planificación de la CRDA, en la medida que se abordan los problemas crónicos de deterioro.

A nivel local, el Equipo de Evaluación recomienda que el DCA trabaje con la Ciudad y los grupos de interés locales para formar un consejo ejecutivo compuesto por estos grupos de interés locales con autoridad operativa sobre los componentes de las acciones de revitalización de Atlantic City. Tanto en la estrategia de la «zona prometidora», como en los estudios de caso referentes a las antiguas ciudades industriales, se determina que es fundamental proporcionar una estructura formal para la colaboración local, y que debe basarse en la asociación entre instituciones gubernamentales, privadas y filantrópicas. La Reserva Federal, de hecho, identificó la falta de tal coordinación como una amenaza directa al progreso de Atlantic City. El Equipo de Evaluación recomienda que el Estado, a través del DCA, trabaje con la Ciudad para identificar a los miembros de ese Consejo Ejecutivo. El Equipo de Evaluación considera que dicho Consejo Ejecutivo debe estar presidido por el Representante, y compuesto por las siguientes autoridades y entidades:

- Alcalde
- Presidente del Concejo de la Ciudad
- CRDA
- ACDEVCO, desarrollador principal del proyecto del campus de Stockton
- Atlantic County Economic Alliance
- Atlanticare
- Stockton University
- Superintendente de Escuelas
- Autoridad de Vivienda Pública
- Representantes de asociaciones cívicas
- Representantes del área de gestión de casinos
- Representante laboral

Oficina del proyectos y grupos de trabajo

Ambos consejos estarían apoyados por la Oficina de Proyectos con sede en Atlantic City. Además de atender el trabajo de los consejos, la Oficina de Proyectos reemplazaría al Equipo de Evaluación; elaborará un plan de implementación, y supervisará, en algunos casos, y actuará como enlace, en otros, con la labor diaria de los grupos de trabajo. Algunos de estos grupos de trabajo ya están diseñando iniciativas para respaldar la revitalización:

- Desarrollo Económico: Establecería un cuadro en el que se representarían y armonizarían todas las iniciativas económicas descritas antes.
- Consejo de Empleos de Atlantic City: Ha tenido reuniones desde marzo y debería actuar en estrecha coordinación con el grupo de trabajo sobre desarrollo económico.
- Seguridad Pública: Estaría encabezado por el jefe de Policía en estrecha coordinación con el fiscal del condado y otras agencias locales de aplicación de la ley.
- Salud Pública: Será conformado después de que se finalice la evaluación de necesidades. La coordinación de las acciones iniciales estará a cargo de la Oficina de Proyectos. El Equipo de Evaluación recomienda enfocar la labor inicial en reducir la mortalidad infantil, así como en abordar el problema de la obesidad y otras cuestiones sobre nutrición.
- Planificación y Desarrollo del Uso de la Tierra: Será el principal impulsor de un plan maestro para la ciudad y coordinará los esfuerzos estatales y locales para combatir el deterioro. Sería dirigido por el director de planificación.
- Jóvenes y Vías de Éxito: Tendrá la responsabilidad de mejorar los resultados obtenidos en la juventud de Atlantic City.

- Eficacia y Responsabilidad del Gobierno: Impulsará actividades para fortalecer el Gobierno local, mejorar la transparencia y capacidad de respuesta. Será dirigido por el Representante, quien trabajará estrechamente con el alcalde y el presidente del Consejo de la Ciudad.

Oficina de Soluciones para Atlantic City en Stockton University

La Stockton University ha asumido el firme compromiso de convertirse en una institución clave fundamental para Atlantic City. El nuevo campus ha atraído a más de 550 estudiantes residentes; ha incidido en el mayor número de alquileres durante todo el año y en el incremento de la actividad comercial de los negocios cercanos.

Además, los profesores de la Stockton University han puesto en marcha numerosos proyectos en Atlantic City y han escrito ampliamente sobre sus desafíos y soluciones. La Universidad se ha comprometido a crear la Oficina de Soluciones para Atlantic City, que puede ayudar a brindar apoyo normativo a las iniciativas del grupo de trabajo, contar con el testimonio de expertos para el consejo de la ciudad y el acceso a equipos liderados por estudiantes de posgrado para ayudar con las encuestas en toda la comunidad. Esta Oficina también será responsable de garantizar que las actividades de la Stockton University estén en estrecha coordinación con la labor de los miembros del Consejo Ejecutivo.

Asociaciones cívicas y organizaciones no gubernamentales locales

Las asociaciones cívicas son uno de los puntos fuertes de Atlantic City y son fundamentales para garantizar que el progreso sea sostenible. El Equipo de Evaluación considera que se debe integrar a dos representantes en el Consejo Ejecutivo que deberían ayudar a identificar a miembros de la

comunidad para que colaboren con los grupos de trabajo. Además, el Consejo Ejecutivo debe emitir un informe trimestral sobre los avances realizados y poner a disposición representantes que respondan a las preguntas sobre el avance trimestral en las reuniones organizadas por las asociaciones cívicas.

Transparencia y responsabilidad

El Equipo de Evaluación recibió información de varios grupos interesados de que se habían ya discutido muchas ideas idóneas a lo largo del tiempo, pero que no se implementaron porque la Ciudad y el Estado, así como los grupos de interés locales, no impusieron sistemas para colocar personal en la tarea y para rendir cuentas de los logros. El máximo guardián de la rendición de cuentas, el público, fue excluido en forma habitual del proceso, y se fijaron objetivos con escasa discusión pública. En consecuencia, el Equipo Examinador recomienda que la Oficina de Proyectos trabaje con el Consejo Ejecutivo para elaborar los informes trimestrales de avance. Además, el Consejo del Estado, bajo la dirección de la vicegobernadora, debería emitir un informe semestral sobre el estatus de las iniciativas para Atlantic City. Estos informes

«Nuestros programas deben ser el punto de apoyo de la población de Atlantic City, incluso durante la tarea de creación de nuevos negocios».

deberían incluirse en forma regular en el orden del día de la CRDA para garantizar que tanto la Junta como el personal de la CRDA estén informados sobre la calidad de vida de la comunidad de Atlantic City.

Puntos de referencia para finalizar la supervisión estatal

La labor del Equipo de Evaluación ha evidenciado que Atlantic City tiene un conjunto de desafíos fiscales, operacionales, económicos y sociales que sólo se resolverán bajo la fundamental dirección y asociación

⁸ Respuesta de Casino Redevelopment Authority al Informe de Auditoría de la Oficina de Servicios Legislativos (OLS, por sus siglas en inglés), 2 de agosto de 2018 (Agosto, 2018), p. 2.

con el Estado. Se comenzó la revisión planteando una pregunta implícita: si, y bajo qué circunstancias, el Estado debería poner fin a la fuerte supervisión a su cargo. Mediante el trabajo de revisión se ha hecho evidente que se debería continuar con la fuerte supervisión del Estado, en virtud de la MSRA, hasta que se vislumbren dos condiciones: la expiración del mandato de potestad del Estado sobre la Ciudad bajo la MSRA; o cuando la capacidad municipal esté firmemente consolidada y la dependencia de la Ciudad para con la ayuda transitoria estatal se haya reducido sustancialmente o, más aún, haya sido eliminada.

Financiamiento

La mayoría de las iniciativas descritas anteriormente se centran en el reordenamiento de los recursos actuales en lugar de la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento. Algunas inversiones en capacitación, *software* e infraestructura y la Oficina de Proyectos requerirán fondos adicionales, pero esos costos pueden compensarse por los siguientes aspectos: la reducción de costos por honorarios de los contratistas, incluidos los legales, facturados durante los dos primeros años de adquisición por parte del Estado y la reprogramación de algunos de los fondos generados por la CRDA para atender las prioridades más urgentes de Atlantic City.

El Estado ha pagado más de \$4,9 millones en honorarios y desembolsos al anterior Delegado y a su bufete de abogados. Además, se pagaron más de \$4,4 millones en honorarios y desembolsos a la firma de auditoría forense que fue contratada para apoyar los esfuerzos de transformación de Atlantic City. El asesor especial recomendó que muchas de estas funciones deberían gestionarse con los recursos actuales del Gobierno con un ahorro sustancial de la Tesorería del Estado. Una parte razonable de los ahorros debe ser reasignada a este esfuerzo.

Hay muchas organizaciones que tienen funciones similares a las de la CRDA en todo el país, particularmente en tierras tribales. Ellas han gastado las ganancias obtenidas de los juegos de azar para suscribir

becas para los miembros de la tribu, a veces con la condición de que quienes reciban estas becas regresen a sus comunidades para servir las durante al menos dos años. Las tribus han utilizado los ingresos para establecer centros comunitarios y financiar programas extracurriculares. El Equipo de Evaluación no propone un modelo específico para que la CRDA cumpla su misión, pero sugiere que la CRDA tome en cuenta otros ejemplos de uso eficaz de los ingresos de los juegos de azar para tener un impacto más amplio.

Sin embargo, el gasto de la CRDA debería reflejar las prioridades políticas del Estado. El liderazgo de la CRDA ha vuelto a enfatizar ese hecho en su reciente respuesta a la auditoría de la CRDA⁸. Durante las discusiones con el Equipo de Evaluación, el liderazgo de la CRDA ha expresado la intención de centrar la mayor atención en los desafíos inmediatos, es decir, la amplia gama de necesidades de Atlantic City, y ejercer mayor control en sus inversiones destinadas a impulsar el desarrollo económico. Esas inversiones deben asentarse en evidencias y tener un fuerte vínculo con los objetivos estratégicos y tácticos de la Administración. Además, el cambio de enfoque debe reflejarse en un sólido compromiso de tiempo, aptitud y patrimonio para el desarrollo de una visión de prosperidad compartida para la ciudad. El Estado debe trabajar con la CRDA para garantizar que las inversiones se hagan con la mayor importancia en vista de las recomendaciones de este Informe.

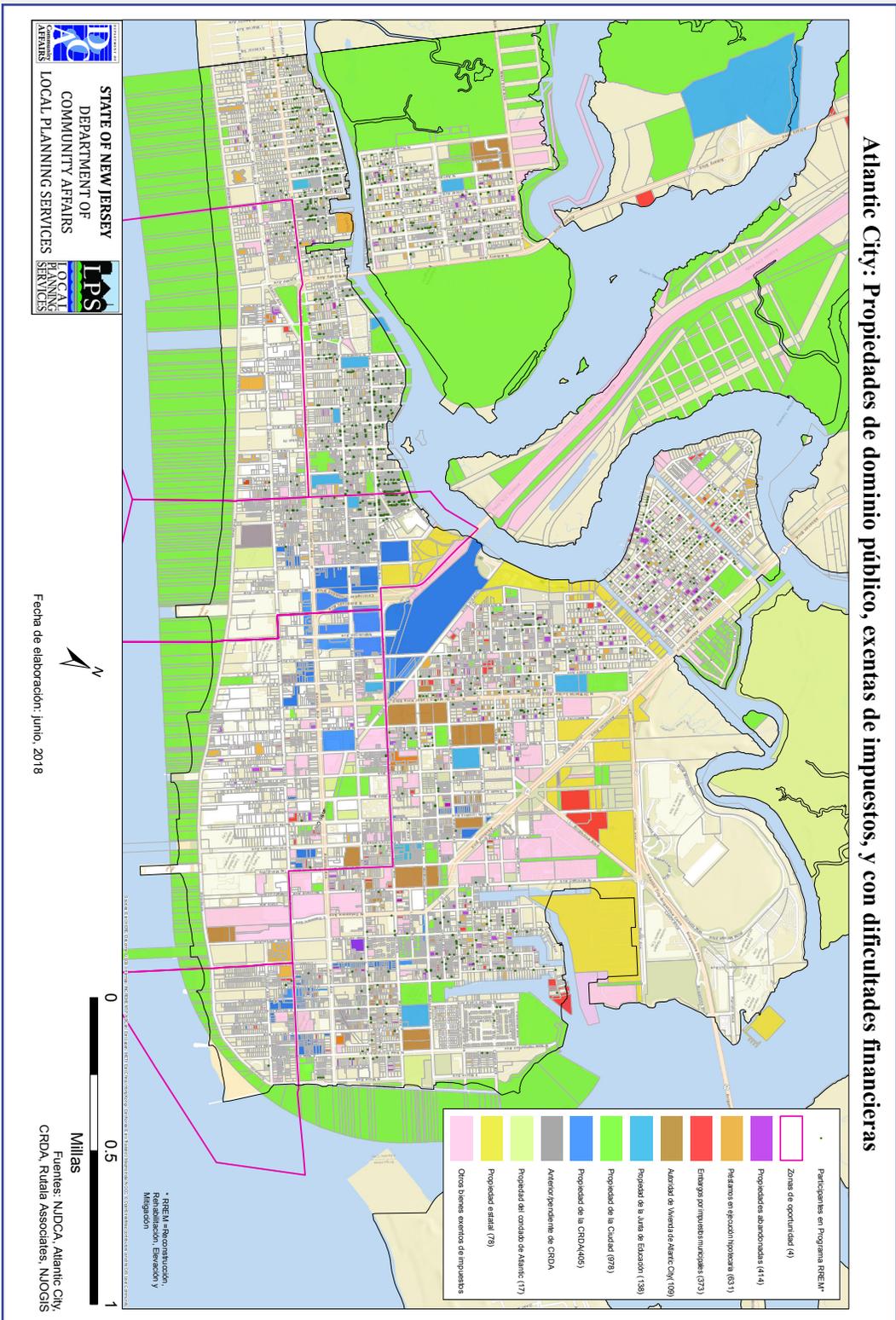
CONCLUSIÓN

Atlantic City está en medio de una renovación prometedora y posee muchos factores positivos que pueden ejercerse para garantizar un progreso duradero. El éxito dependerá de la colaboración entre las partes interesadas, que deberían tener la voluntad de comprender y enfrentar algunos de los más graves problemas. Esa comprensión ayudará a crear una visión de oportunidad compartida. Las tareas descritas en este Informe delimitan los pasos importantes para esta travesía en común.

20 de septiembre de 2018

APÉNDICE A

Atlantic City: Propiedades de dominio público, exentas de impuestos, y con dificultades financieras



2018 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
 ATLANTIC for the fiscal year 2018.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2018	2017
1. Surplus	0	0
2. Total Miscellaneous Revenues	170,557,832	165,766,923
3. Receipts from Delinquent Taxes	2,000,000	1,000,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	51,843,953	55,853,861
b) Addition to Local School District Tax		
c) Minimum Library Tax	933,089	1,052,509
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	52,777,042	56,906,370
Total General Revenues	225,334,875	223,673,293

Summary of Appropriations	2018 Budget	Final 2017 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	71,118,209	70,245,899
Other Expenses	96,161,382	121,894,661
2. Deferred Charges & Other Appropriations	13,812,951	0
3. Capital Improvements	4,000,000	200,000
4. Debt Service (Include for School Purposes)	34,274,287	29,126,426
5. Reserve for Uncollected Taxes	5,968,036	2,206,307
Total General Appropriations	225,334,875	223,673,293
Total Number of Employees	1102	1506

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	196,837,229.90		
Principal	344,609,000.00		
Outstanding Balance	541,446,229.90	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
 of the _____ CITY _____ of _____ ATLANTIC CITY _____, County of
 ATLANTIC on _____ June 13, 2018 _____

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
 July 18, 2018 _____ at _____ 5:00 o'clock (PM) at which time and place
 objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2018 may be presented by taxpayers or
 other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Paula Geletei, City Clerk _____ at
 the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
 609-347-5510 _____ during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____

2017 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
 _____ ATLANTIC _____ for the fiscal year 2017.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2017	2016
1. Surplus	0	0
2. Total Miscellaneous Revenues	164,236,341	116,412,397
3. Receipts from Delinquent Taxes	1,000,000	0
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	55,853,861	123,637,277
b) Addition to Local School District Tax		
c) Minimum Library Tax	1,052,509	2,800,582
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	56,906,370	126,437,859
Total General Revenues	222,142,711	242,850,256

Summary of Appropriations	2017 Budget	Final 2016 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	67,833,899	80,139,236
Other Expenses	122,776,078	119,345,463
2. Deferred Charges & Other Appropriations	0	350,000
3. Capital Improvements	200,000	200,000
4. Debt Service (Include for School Purposes)	29,126,426	36,782,942
5. Reserve for Uncollected Taxes	2,206,307	6,032,615
Total General Appropriations	222,142,711	242,850,256
Total Number of Employees	847	894

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	109,636,523.56		
Principal	223,646,000.00		
Outstanding Balance	333,282,523.56	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
 of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY _____, County of
 _____ ATLANTIC _____ on _____ April 11, 2017 _____

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
 _____ May 17, 2017 _____ at _____ 5:00 o'clock (PM) _____ at which time and place
 objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2017 may be presented by taxpayers or
 other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Paula Geletei, City Clerk _____ at
 the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
 609-347-5510 _____ during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

2016 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
 _____ ATLANTIC _____ for the fiscal year 2016.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2016	2015
1. Surplus	0	0
2. Total Miscellaneous Revenues	115,270,468	127,926,826
3. Receipts from Delinquent Taxes	0	2,500,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	123,637,277	128,410,646
b) Addition to Local School District Tax		
c) Minimum Library Tax	2,800,582	3,755,692
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	126,437,859	132,166,338
Total General Revenues	241,708,327	262,593,164

Summary of Appropriations	2016 Budget	Final 2015 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	80,135,236	111,278,484
Other Expenses	118,207,534	110,800,106
2. Deferred Charges & Other Appropriations	350,000	930,000
3. Capital Improvements	200,000	200,000
4. Debt Service (Include for School Purposes)	36,782,942	34,697,365
5. Reserve for Uncollected Taxes	6,032,615	5,037,209
Total General Appropriations	241,708,327	262,943,164
Total Number of Employees	1322	1506

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	122,659,465.00		
Principal	247,406,000.00		
Outstanding Balance	370,065,465.00	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
 of the _____ CITY _____ of _____ ATLANTIC CITY _____, County of
 _____ ATLANTIC _____ on _____ August 17, 2016 _____

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
 _____ November 2, 2016 _____ at _____ 5:00 o'clock (PM) _____ at which time and place
 objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2016 may be presented by taxpayers or
 other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Paula Geletei, City Clerk _____ at
 the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
 _____ 609-347-5510 _____ during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

2015 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
 _____ ATLANTIC _____ for the fiscal year 2015.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2015	2014
1. Surplus	0	0
2. Total Miscellaneous Revenues	127,778,776	62,056,981
3. Receipts from Delinquent Taxes	2,500,000	1,000,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	128,410,646	197,124,665
b) Addition to Local School District Tax		
c) Minimum Library Tax	3,755,692	5,030,736
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	132,166,338	202,155,401
Total General Revenues	262,445,114	265,212,382

Summary of Appropriations	2015 Budget	Final 2014 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	111,278,384	110,774,993
Other Expenses	110,332,157	105,279,155
2. Deferred Charges & Other Appropriations	900,000	3,726,250
3. Capital Improvements	200,000	4,373,759
4. Debt Service (Include for School Purposes)	34,697,364	36,895,825
5. Reserve for Uncollected Taxes	5,037,209	5,062,400
Total General Appropriations	262,445,114	266,112,382
Total Number of Employees		1506

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	65,960,172.00		
Principal	217,856,000.00		
Outstanding Balance	283,816,172.00	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
 of the _____ CITY _____ of _____ ATLANTIC CITY _____, County of
 _____ ATLANTIC _____ on _____ January 0, 1900 _____

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
 _____ January 0, 1900 _____ at _____ 5:00 o'clock (PM) _____ at which time and place
 objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2015 may be presented by taxpayers or
 other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Rhonda Williams, City Clerk _____ at
 the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
 _____ 609-347-5510 _____ during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

2014 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
 ATLANTIC for the fiscal year 2014.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2014	2013
1. Surplus	0	0
2. Total Miscellaneous Revenues	58,208,769	54,299,966
3. Receipts from Delinquent Taxes	1,000,000	4,000,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	197,124,665	194,345,437
b) Addition to Local School District Tax		
c) Minimum Library Tax	5,030,736	5,008,492
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	202,155,401	199,353,929
Total General Revenues	261,364,170	257,653,895

Summary of Appropriations	2014 Budget	Final 2013 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	102,306,508	100,732,048
Other Expenses	108,999,428	104,841,226
2. Deferred Charges & Other Appropriations	3,726,250	10,500,000
3. Capital Improvements	4,373,759	500,000
4. Debt Service (Include for School Purposes)	36,895,825	36,752,331
5. Reserve for Uncollected Taxes	5,062,400	4,328,290
Total General Appropriations	261,364,170	257,653,895
Total Number of Employees		1506

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	76,330,438.00		
Principal	244,576,000.00		
Outstanding Balance	320,906,438.00	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
 of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY, County of
 ATLANTIC on March 12, 2014

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
 April 9, 2014 at _____ 5:00 o'clock (PM) at which time and place
 objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2014 may be presented by taxpayers or
 other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Rhonda Williams, City Clerk _____ at
 the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
 609-347-5510 during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

2013 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
ATLANTIC for the fiscal year 2013.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2013	2012
1. Surplus	0	0
2. Total Miscellaneous Revenues	45,908,180	39,322,333
3. Receipts from Delinquent Taxes	4,000,000	500,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	194,345,437	198,563,049
b) Addition to Local School District Tax		
c) Minimum Library Tax	5,008,492	5,921,880
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	199,353,929	204,484,929
Total General Revenues	249,262,109	244,307,262

Summary of Appropriations	2013 Budget	Final 2012 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	100,788,348	100,783,081
Other Expenses	96,393,141	111,542,134
2. Deferred Charges & Other Appropriations	10,500,000	542
3. Capital Improvements	500,000	250,000
4. Debt Service (Include for School Purposes)	36,752,330	32,510,182
5. Reserve for Uncollected Taxes	4,328,290	2,721,323
Total General Appropriations	249,262,109	247,807,262
Total Number of Employees	1506	1433

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	54,184,966.00		
Principal	210,924,000.00		
Outstanding Balance	265,108,966.00	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY, County of
ATLANTIC on February 27, 2013

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
March 27, 2013 at 5:00 o'clock (PM) at which time and place
objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2013 may be presented by taxpayers or
other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Rhonda Williams, City Clerk _____ at
the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
609-347-5510 during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

2012 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
 _____ ATLANTIC _____ for the fiscal year 2012.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2012	2011
1. Surplus	0	100,000
2. Total Miscellaneous Revenues	29,732,862	45,273,977
3. Receipts from Delinquent Taxes	500,000	600,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	198,563,049	192,474,738
b) Addition to Local School District Tax		
c) Minimum Library Tax	5,921,880	5,388,115
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	204,484,929	197,862,853
Total General Revenues	234,717,791	243,836,830

Summary of Appropriations	2012 Budget	Final 2011 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	100,917,449	98,548,073
Other Expenses	98,318,295	120,360,554
2. Deferred Charges & Other Appropriations	542	0
3. Capital Improvements	250,000	550,000
4. Debt Service (Include for School Purposes)	32,510,182	21,669,817
5. Reserve for Uncollected Taxes	2,721,323	2,708,386
Total General Appropriations	234,717,791	243,836,830
Total Number of Employees	1506	1433

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	18,093,237.00		
Principal	140,619,000.00		
Outstanding Balance	158,712,237.00	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
 of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY, County of
 _____ ATLANTIC _____ on _____ March 7, 2012 _____

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
 _____ April 11, 2012 _____ at _____ 5:00 o'clock (PM) _____ at which time and place
 objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2012 may be presented by taxpayers or
 other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Rhonda Williams, City Clerk _____ at
 the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
 _____ 609-347-5510 _____ during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

City of Atlantic City

Adopted Budget

2011 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
ATLANTIC _____ for the fiscal year 2011.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2011	2010
1. Surplus	100,000	0
2. Total Miscellaneous Revenues	35,133,553	26,527,861
3. Receipts from Delinquent Taxes	600,000	150,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	192,474,738	189,993,620
b) Addition to Local School District Tax		
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	192,474,738	189,993,620
Total General Revenues	228,308,291	216,671,481

Summary of Appropriations	2011 Budget	Final 2010 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	99,284,473	101,835,674
Other Expenses	109,783,730	93,371,495
2. Deferred Charges & Other Appropriations	0	0
3. Capital Improvements	250,000	0
4. Debt Service (Include for School Purposes)	21,669,817	20,389,131
5. Reserve for Uncollected Taxes	2,708,386	1,075,181
Total General Appropriations	233,696,406	216,671,481
Total Number of Employees	1506	1433

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	19,241,350.00		
Principal	113,240,000.00		
Outstanding Balance	132,481,350.00	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY, County of
ATLANTIC _____ on _____ March 23, 2011

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
_____ 27th _____ at _____ 5:00 o'clock (PM) at which time and place
objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2011 may be presented by taxpayers or
other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Rosemary Adams, City Clerk _____ at
the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
_____ 609-347-5510 _____ during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

2010 Municipal Budget

of the _____ CITY _____ of ATLANTIC CITY County of
 _____ ATLANTIC _____ for the fiscal year 2010.

Revenue and Appropriations Summaries

Summary of Revenues	Anticipated	
	2010	2009
1. Surplus	0	850,000
2. Total Miscellaneous Revenues	26,154,511	26,875,522
3. Receipts from Delinquent Taxes	150,000	185,000
4. a) Local Tax for Municipal Purposes	189,993,620	175,912,535
b) Addition to Local School District Tax		
Tot Amt to be Rsd by Taxes for Sup of Muni Bnd	189,993,620	175,912,535
Total General Revenues	216,298,131	203,823,057

Summary of Appropriations	2010 Budget	Final 2009 Budget
1. Operating Expenses: Salaries & Wages	102,106,626	98,270,832
Other Expenses	92,727,193	82,039,639
2. Deferred Charges & Other Appropriations	0	118,800
3. Capital Improvements	0	600,000
4. Debt Service (Include for School Purposes)	20,389,131	21,756,025
5. Reserve for Uncollected Taxes	1,075,181	1,037,761
Total General Appropriations	216,298,131	203,823,057
Total Number of Employees	1506	1433

Balance of Outstanding Debt			
	General	Water Utility	Sewer Utility
Interest	19,241,350.00		
Principal	113,240,000.00		
Outstanding Balance	132,481,350.00	0.00	0.00

Notice is hereby given that the budget and tax resolution was approved by the _____ CITY COUNCIL
 of the _____ CITY _____ of _____ ATLANTIC CITY _____, County of
 _____ ATLANTIC _____ on _____ April 14, 2010 _____

A hearing on the budget and tax resolution will be held at _____ City Hall _____, on
 _____ 12th _____ at _____ 5:00 o'clock (PM) at which time and place
 objections to the Budget and Tax Resolution for the year 2010 may be presented by taxpayers or
 other interested parties.

Copies of the budget are available in the office of _____ Rosemary Adams, City Clerk _____ at
 the Municipal Building, _____ 1301 Bacharach Blvd. _____ New Jersey,
 _____ 609-347-5510 _____ during the hours of _____ 9:00 AM _____ to _____ 4:00 PM _____.

Principales indicadores de salud pública en Atlantic City, Nueva Jersey

Leslie Kantor, PhD, MPH, Alexander Pugliese, Ohemaa Bohemaa, Laura Jones,
William Halperin, MD, MPH, DrPH
Rutgers School of Public Health
Actualización: 13 de julio, 2018

Resumen ejecutivo

Este informe contiene catorce indicadores de salud pública; los cinco primeros son las principales causas de mortalidad en Nueva Jersey:

- Enfermedades del corazón
- Cáncer
- Lesiones accidentales
- Embolia o derrame cerebral
- Enfermedades respiratorias inferiores crónicas
- Homicidio
- Mortalidad por violencia con armas de fuego
- Suicidio
- Diabetes
- Hipertensión y enfermedades renales
- Enfermedades hepáticas
- VIH/SIDA
- Mortalidad infantil
- Clamidia (tenga en cuenta que la clamidia no es una causa de mortalidad; es el único indicador de no mortalidad en este informe)

2

Resumen ejecutivo

- El Departamento de Salud de Nueva Jersey publica tasas ajustadas por edad para indicadores de salud pública para 22 de 565 municipios del Estado. Atlantic City es uno de los municipios para los que no se tienen estas tasas.
- Por lo tanto, en el caso de varios indicadores, sólo hay tasas ajustadas por edad a nivel de condado. Debido a que en la mayoría de los condados de Nueva Jersey existe diversidad de ingresos, raza/etnicidad y edad, hasta que no se analicen los datos a nivel municipal por edad, raza/etnicidad y género las disparidades importantes no serán discernibles.
- Los municipios analizados en este informe son: Atlantic City, Camden, Newark y Morristown. Se consideró a Camden y Newark porque son áreas con desafíos similares a Atlantic City; y a Morristown, para compararlo con un área suburbana de ingreso más alto.
- En casi todos los indicadores analizados, las tasas en Atlantic City superan a las de Nueva Jersey, en general, y a las de Morristown. En varios casos, las tasas de mortalidad de Atlantic City también superan las de Newark. En la mayoría, las tasas son comparables entre Atlantic City y Camden, aunque las de Camden son más altas en casos de embolias, diabetes, homicidio, violencia con armas de fuego y clamidia.

3

Resumen ejecutivo

- Por ejemplo, las enfermedades del corazón son la principal causa de muerte en Nueva Jersey, y las tasas de Atlantic City son comparables a las de Camden y son más altas que en Newark, Morristown y el estado, en general.
- La tasa de mortalidad de los hombres de raza negra por enfermedades del corazón supera en gran medida a la de los hombres blancos, y la de las mujeres negras supera, notablemente, la de las mujeres blancas.
- Existe la misma disparidad entre hombres negros y hombres blancos, y mujeres negras y mujeres blancas, en el caso de todas las causas, cáncer, embolias, hipertensión y enfermedad renal, diabetes, mortalidad infantil (solo mujeres) y clamidia. En el caso de los hombres negros, las tasas superan en gran medida a las de los hombres blancos en la mortalidad por enfermedades respiratorias.
- En cuanto al VIH/SIDA, las tasas para hombres y mujeres de raza negra superan las tasas de hombres y mujeres de raza blanca, pero por el número reducido de casos entre otros grupos estas tasas son variables (ver metodología para obtener información adicional).
- En el caso de la mortalidad por homicidio y por violencia con armas de fuego, las tasas de los hombres negros exceden las de todos los demás grupos.

Resumen ejecutivo

- En el caso de los hombres hispanos, las tasas de mortalidad por diversas causas son en realidad más bajas que en los hombres negros y blancos. En el caso de las mujeres, las tasas son más bajas entre las hispanas que entre las mujeres negras y, a menudo, son comparables a las de las mujeres blancas.
- Hay dos razones posibles para este resultado. Según la «paradoja hispana epidemiológica» los latinos tienen mejor salud que lo esperado en personas de nivel socioeconómico bajo. En Atlantic City, otra explicación radica en el «efecto del trabajador saludable» entre los hispanos que viven allí, porque ellos trabajan en industrias que requieren buena salud, pero deben alejarse de la zona por enfermedad o discapacidad porque están imposibilitados para trabajar.
- Sin embargo, algunos indicadores tienen tasas más altas para los hombres y las mujeres hispanos, tales como lesiones accidentales cuyas tasas son más altas entre los hombres hispanos que entre los hombres blancos (y son comparables a las de los hombres negros); y las mujeres hispanas tienen tasas más altas de diabetes que las mujeres blancas.

5

Resumen ejecutivo

- Hay un par de indicadores para los cuales las personas blancas tienen tasas más altas, y se refieren a las lesiones accidentales: los hombres blancos tienen una tasa más alta que los hombres negros y las mujeres blancas tienen una tasa más alta que las mujeres negras.
- Los patrones de indicadores con tasas significativamente más altas entre hombres y mujeres de raza negra que entre hombres y mujeres de raza blanca son consistentes con los estudios sobre salud pública disponibles, lo que brinda confianza adicional en estos resultados.

Principales conclusiones

- Al elaborar tasas ajustadas por edad para Atlantic City y al compararlas con otros municipios se concluye que Atlantic City enfrenta importantes retos en salud pública.
- Al analizar los indicadores ajustados por edad por raza/etnicidad y género se concluye que existen importantes disparidades de salud que permiten comprender la situación real de la salud pública, particularmente para los residentes negros en Atlantic City.
- Además de las disparidades por raza/etnicidad, en casi todos los indicadores, los hombres de todas las razas/etnias muestran tasas más altas de mortalidad que las mujeres.

7

Metodología

- En Nueva Jersey, existen tasas disponibles sobre enfermedad y mortalidad ajustadas por edad para sólo 22 de los municipios más grandes. Atlantic City no está entre los municipios para los que existen tarifas ajustadas por edad.
- Sin hacer ajustes por edad, resulta difícil interpretar las tasas, ya que si una tasa es más alta puede reflejar simplemente una distribución de una población de edad avanzada.
- El Departamento de Salud de Nueva Jersey tiene información por municipios sobre el número de casos de enfermedad o causa de muerte de hombres y mujeres y por raza/etnicidad en su sitio web: sistema de Datos sobre Evaluación de la Salud del Estado de Nueva Jersey (NJSHAD, por sus siglas en inglés) (<https://www26.state.nj.us/doh-shad/home/Welcome.html>)
- Con el fin de elaborar tasas ajustadas por edad por género y por raza/etnicidad para Atlantic City y las ciudades de comparación:
 - 1) Se incorporaron datos de múltiples años a una condición dada para obtener estimaciones más estables que el análisis de un solo año. Se incluyó el total de casos de cada indicador para 2012-2016 (5 años). Tenga en cuenta que los datos disponibles más recientes corresponden a 2016.
 - 2) Se utilizó en el numerador el número de casos para hombres/mujeres y para residentes negros, blancos e hispanos del sitio web NJSHAD del Departamento de Salud del Estado de Nueva Jersey.
 - 3) Se elaboraron tasas ajustadas por edad mediante el uso de datos de población de 5 años de la Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense de la Oficina del Censo de los Estados Unidos en el denominador, y los datos del Censo de 2000 como la población estándar, de acuerdo con la metodología que utiliza el Departamento de Salud del Estado de Nueva Jersey para los municipios disponibles.
 - 4) Se compararon las conclusiones obtenidas sobre Camden y Newark con las tasas disponibles de la NJSHAD para asegurar la consistencia de dichas conclusiones, ya que existen tasas ajustadas por edad para esos municipios.

8

Metodología

- También se obtuvieron datos de raza/etnicidad de la ACS. Las categorías usadas fueron: «blanco (únicamente)», «negro o afroamericano (únicamente)» e hispano (de cualquier raza). La definición de blanco o negro (únicamente) es para «personas que indicaron una categoría específica y ninguna otra raza, así como para personas que indicaron dos o más categorías dentro del mismo grupo racial principal». Es importante tener en cuenta que la categoría hispana es una etnia, no una raza, y que está contenida en las estimaciones de personas blancas (únicamente) y de negras (únicamente). Sin embargo, la ACS brinda una estimación para blanco/no hispano, pero no para negro/no hispano por lo que para garantizar la consistencia de estos grupos, se usa la categoría «únicamente».
- Con el fin de entender la influencia en los resultados por la inclusión de «hispano» en las categorías, se calcularon los datos relacionados con enfermedades del corazón, lesiones accidentales y diabetes utilizando los datos disponibles sobre «blancos y no hispanos» para evaluar si cambian estas tasas y cómo. Las tasas de cada indicador aumentaron cuando se utilizó la categoría «blanco sin etnia hispana», lo que valida aún más los resultados relacionados con el estado de salud, que son más altos entre los hispanos que entre los blancos en Atlantic City (ver Resumen ejecutivo).
- Se expurgaron tasas referidas a un número muy reducido. En este informe, se han separado tasas que fueron calculadas sobre 5 o menos casos durante el período de cinco años, y se han observado las calculadas sobre la base de 6 a 10 casos. Cuando aparece «0», no hubo casos registrados. Las tasas expurgadas se denotan con**.
 - Nota: De acuerdo con las normas del Centro Nacional de Estadísticas de la Salud (NCHS, por sus siglas en inglés), el NJSHAD considera que no son confiables para análisis las tasas basadas en menos de 20 muertes de 20 personas de la población. Sin embargo, en vista del tamaño de Atlantic City, se consideró que era apropiado e importante el cálculo de tasas con números más bajos para examinar indicadores relevantes, y sólo fueron expurgados cuando su número se refería a 5 casos o menos.
- Se estimaron intervalos de confianza del 95 % para todas las tasas, que se ilustran en las diapositivas de datos. Es decir, se puede entender que para un intervalo de confianza del 95 % existe 95 % de seguridad de que el valor real de la tasa está contenido en el rango presentado. Las barras verticales negras en cada gráfico de barras representan el intervalo de confianza del 95 por ciento.
- Se elaboraron los cálculos en Excel.

Fuentes:

- Oficina del Censo de los Estados Unidos (2018): *American Fact Finder*. Tomado de: https://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/community_facts.xhtml
- New Jersey State Health Assessment Data (2018): *NJ Mortality Data Query Outcome Measure Selection*. Tomado de: <https://www26.state.nj.us/doh-shad/query/selection/mort/MortSelection.html>

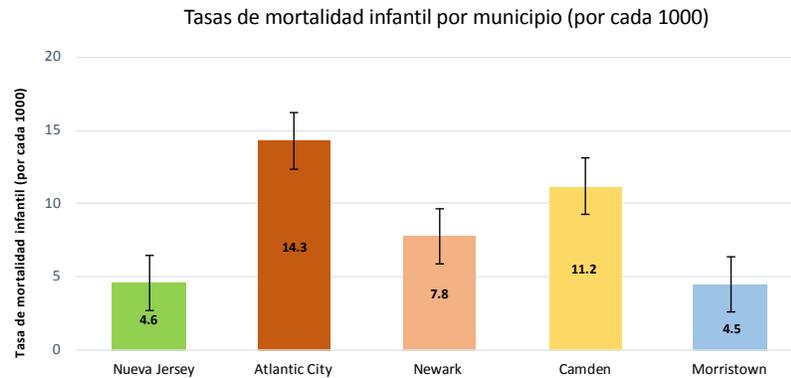
9

Limitaciones

- Esta investigación se centra en las diferencias con base en raza/etnicidad y género, pero no se hace un análisis por ingresos u otras variables demográficas.
- Hay un número limitado de indicadores en la investigación. No se puede concluir que existen las mismas disparidades para otros.
- Si bien mediante el análisis de datos a nivel municipal se pueden identificar poblaciones con mayor riesgo, se necesitarán otros análisis de sondeo y, posiblemente, la recopilación de datos adicional para identificar los factores que inciden en estas disparidades.

10

Comparación de tasas de mortalidad infantil* (2011-2015)



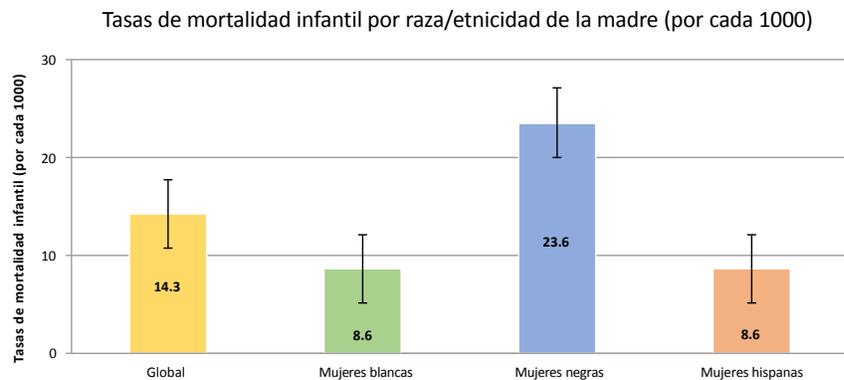
Definición: Tasas de mortalidad infantil ajustadas por edad para 2012-2016.

Conclusiones: Las tasas de mortalidad infantil son más altas en Atlantic City que en Nueva Jersey, Newark y Morristown, y son comparables a las de Camden.

Nota: En Morristown hubo menos de 10 casos (n=6).

39

Comparación de tasas de mortalidad infantil por raza/etnicidad de la madre en Atlantic City *(2011-2015)



Definición: Tasas de mortalidad infantil ajustadas por edad por raza/etnicidad y género en un período de cinco años (2012- 2016).

Conclusiones: Las tasas de mortalidad infantil entre las mujeres negras son significativamente más altas que entre las mujeres blancas. Las tasas entre las mujeres hispanas son comparables a las de las mujeres blancas y son más bajas que las de las mujeres negras.

40

