

XORNADAS INTERNACIONAIS SOBRE ESTRUTURA E ORGANIZACIÓN TERRITORIAL DA ADMINISTRACIÓN LOCAL

10 -11 maio 2010

TÍTULO Y ESQUEMA DE LA COMUNICACIÓN:

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TERRITORIO: ¿HACIA UN MODELO URBANO EUROPEO?

- 1. Introducción: las ciudades como actores clave en el contexto global.**
- 2. El desarrollo sostenible: concepto legitimador de lo local y núcleo de la agenda urbana europea.**
- 3. Procesos estratégicos: propuestas para la gestión urbana.**
- 4. Consideraciones finales: ¿Hacia un modelo urbano europeo?**
- 5. Referencias.**

AUTORA:

Moneyba González Medina (DNI: 54046280Y),
Unidade de Investigación (Escola Galega de Administración Pública).

Breve CV:

Doctora en Ciencia Política y de la Administración (Mención Europea) por la Universidad de Santiago de Compostela, y Licenciada en Derecho y en Ciencias Políticas y de la Administración. Es también Experta universitaria en Marcas, patentes, derechos de autor y competencia.

Durante el desarrollo de su tesis doctoral, titulada “*Gobernanza y gestión de las ciudades en la Unión Europea: casos de Santiago de Compostela y Konstanz (Alemania)*”, realizó varias estancias de investigación en Alemania. Su experiencia laboral ha transcurrido entre el ámbito universitario y la Xunta de Galicia. En particular, ha participado en acciones docentes en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociais (Universidad de Santiago de Compostela) y la Facultad de Derecho de la Universidad Politécnica de El Salvador (San Salvador). En la Xunta de Galicia, ha sido becaria en formación en Servicio Gallego de Propiedad Industrial (Dirección Xeral de I+D+i) y, actualmente, trabaja como investigadora en la Unidad de Investigación Social de la Escuela Galega de Administración Pública.

Sus intereses de investigación se centran, fundamentalmente, en estudios comparados sobre gobernanza local, gestión estratégica de ciudades y europeización urbana. Asimismo, recientemente ha publicado un artículo sobre la problemática jurídica de la marca de ciudad.

Correo electrónico: moneyba.gonzalez@usc.es, moneyba.gonzalez@gmail.com

1. Introducción: Las ciudades como actores clave en el contexto global.

Desde hace más de una década se ha iniciado un período de recomposición y revitalización de los escenarios locales¹. Este fenómeno es conocido como “*Nuevo Localismo*” y se define como “*un proceso que recupera la importancia del gobierno local para entender lo que sucede en el municipio y para incidir en lo que puede suceder en todo aquello que –desde los ámbitos sociales, económicos, políticos o culturales- afectará a sus ciudadanos.*” (Subirats 1999:3). Este protagonismo afecta particularmente a las ciudades, hecho que se entiende a partir de dos constataciones fundamentales: en primer lugar, porque el 80 por ciento del territorio europeo es urbano (lo que convierte a Europa en el continente más urbanizado del mundo²); y, en segundo lugar, porque el proceso de globalización ha obligado a que los gobiernos locales inicien procesos de modernización basados en nuevas fórmulas de gestión del territorio, para dar respuesta a las demandas de nuevos servicios públicos.

En este contexto, “*las voluntades políticas comienzan a operar como auténticas variables independientes y los gobiernos de las ciudades ponen en marcha políticas y estructuras organizativas de promoción económica, servicios personales, territorio y medio ambiente por medio de las cuales empiezan a diseñar modelos estratégicos de ciudad.*” (Subirats 1999:21). Todo ello ha hecho evidente una transformación del gobierno local, que se ha visto obligado a evolucionar hacia formas de gobierno relacionales, basadas en la transversalidad y la colaboración: “*las entidades locales desarrollan nuevos estilos de acción que tienen un impacto inmediato sobre el contenido mismo de las políticas*” (Jouve 2005:106). Dicho de otra manera, se ha iniciado un tránsito desde “gobierno” a la “gobernanza”, desde la legitimidad (democrática) representativa a la incorporación de la legitimidad funcional, no ya entendida únicamente en términos de resultados, sino también de diseño de procesos.

El concepto de gobernanza surge para describir una nueva forma de acción política, ante la dificultad del Estado de gestionar las demandas de una sociedad civil compleja: “*El punto de partida de esta conceptualización de la gobernanza es que los fenómenos socio-políticos y su gobierno -en términos de interacciones- deben situarse en el contexto de la diversidad, el dinamismo y la complejidad de las sociedades modernas*” (Kooiman 2005). En este sentido, la gobernanza se ha convertido en un discurso de análisis del poder, de vital importancia en un momento de recomposición del Estado moderno, en el que la ciudad juega un papel clave, y que se sustenta en tres ideas:

¹ En el Informe del IGOP-UAB “*En el umbral de los 20 años de Ayuntamientos democráticos: el retorno de la política local*” (1999), se identificaban tres tendencias muy claras: (a) localismo, b) repolitización y c) posburocratización, que aunque diagnosticadas para España, podían trasladarse a otros Estados miembros. Este documento describe, con una claridad extraordinaria, las claves de la evolución del sistema local español como consecuencia de su propio desarrollo democrático interno y del proceso de integración en la UE.

² Naciones Unidas prevé que para el 2025 vivirá en las ciudades el 69% de la población mundial. Según el Informe de desarrollo humano del PNUD de 2005 (Indicadores de Desarrollo Humano), el porcentaje de población urbana de España tiende a aumentar: 1975 (69,6%), 2003 (76,5%) y la previsión para el 2015 es que el 78,1 % de la población viva en las ciudades.

World Population Prospects: The 2004 Revision and World Urbanization Prospects: The 2005 Revision, <http://esa.un.org/unup>

- 1) *Reequilibrio de poder entre las entidades territoriales*: se produce un “redireccionamiento del poder” hacia las entidades supranacionales (como la Unión Europea) o hacia las ciudades, que se convierten paulatinamente en un actor político internacional.
- 2) *Transformación del “estilo” de la política*: la agregación de las instituciones y actores se desarrolla en clave de intercambio, no de dominación. Ideas claves son el intercambio de recursos y la movilización de los grupos sociales en torno a un proyecto común.
- 3) *Transformación de la relación entre la esfera política y la administrativa*: en la tradición burocrática, ambas esferas estaban perfectamente definidas y separadas. En un contexto de gobernanza se llega a hablar de “Administración política” – *politische Verwaltung*- (Bogumil 2002), término que refleja la dificultad de separar ambas esferas y la necesidad de avanzar hacia esquemas de corresponsabilización e interdependencia

Estos cambios llevan, irremediabilmente, a poner atención en los procesos que vehiculan dicho tránsito, analizando las razones por las que se ponen en marcha, los elementos que los caracterizan y los resultados que se obtienen. A partir de estas consideraciones, en este trabajo se plantea la hipótesis de una “europeización” de los modelos de desarrollo y gestión del territorio. En este sentido, en la literatura se encuentran argumentos que permiten “sostener la idea del mantenimiento de un esquema común de políticas locales en Europa, ahora bajo las condiciones de un estado de bienestar remodelado” (postkeynesiano), que son:

- 1) Establecimiento de unas agendas más complejas, que prestan mayor atención a las políticas económicas, de empleo y ambientales.
- 2) Desarrollo de un rol estratégico por parte de los gobiernos locales, en un contexto complejo.

No obstante, ante la inexistencia de una Política Urbana Europea explícita, la exploración de la posible convergencia hacia un modelo urbano europeo debe ser abordada a partir del análisis de los procesos de gestión del territorio y de los modelos de desarrollo que inspiran: “*even today conditions are probably not yet ripe for an “explicit” EU urban policy, but step by step the European Commission is working in the direction of creating a “consensus” that may one day become an explicit EU urban policy. [...] the term ‘Acquis Urbain’ is increasingly being used to suggest the building up a **common European methodology** of intervention, a body of knowledge and examples of action that can be seen in broadly similar terms to the ‘acquis communautaire.*” (R. Atkinson y C. Rossignolo 2009: 2).

Indudablemente, en los últimos años, en Europa se han realizado grandes esfuerzos por promover el desarrollo urbano, a partir de directrices metodológicas basadas en enfoques estratégicos e integrados (Carta de Leipzig, 2007). En este sentido, se están produciendo fuertes transformaciones en el ámbito de la planificación urbana que se concretan en la consolidación de nuevas herramientas de gestión que promueven la creación de nuevos marcos de acción, y que impactan en los contenidos de las políticas y en los procesos de toma de decisiones locales.

En este contexto, surgen propuestas metodológicas dirigidas a lograr un desarrollo integrado de las ciudades, entre las que destaca la de la llamada **planificación estratégica de segunda generación** (en adelante, PE 2G). La importancia de poner en marcha un proceso de planificación estratégica de estas características reside en que mejora la capacidad de organización del territorio y de la comunidad, contribuyendo a articular los sistemas de gobernanza. Dicha capacidad de organización se traduce en una “ventaja colaborativa” del territorio, que es actualmente la clave para la creación del valor social y económico (J.M. Pascual Esteve y M. Tarragona Gorgorió, 2009:129), llevando a que la finalidad del proceso sea sentar las bases de un modelo eficaz y flexible de interacción social entre los distintos actores.

Los planes estratégicos territoriales elaborados en los años 90 se caracterizaban por abrir procesos de participación y de colaboración en la fase de identificación de proyectos. Sin embargo, con los PE 2G se produce un cambio en su enfoque metodológico, que se concreta en la construcción colectiva del “desarrollo urbano” y de la visión o modelo de ciudad durante todo el proceso. Además, la dimensión supramunicipal se vuelve más importante pues, a través de la institucionalización de redes, se persigue que los planes integren y coordinen distintas realidades territoriales. Los tres elementos que definen estos procesos de segunda generación son que la estrategia se renueva permanentemente, el aprendizaje en red y la calidad democrática.

Tabla 1. Comparación planes estratégicos de 1ª y 2ª generación

ELEMENTOS COMUNES	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia compartida. • Participación sectores ciudadanos. • Cooperación pública y privada. 	
ELEMENTOS DIFERENCIADORES	
PE 1G	PE 2G
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalidad: Desarrollo económico y social ▪ PE Planificación específica económica y social ▪ Identificación de proyectos ▪ Prioridad de proyectos tangibles ▪ Escasa importancia visión o modelo de ciudad/territorio ▪ Liderazgo cooperativo/democrático 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalidad: Desarrollo humano ▪ PE Inicio de Gobernanza ▪ Capacidad de organización y acción del territorio ▪ Prioridad de proyectos intangibles ▪ Gran importancia a la visión o modelo de ciudad/territorio ▪ Liderazgo sólo democrático

Fuente: J.M. Pascual Esteve y M. Tarragona Gorgorió (2009): *Manual para la planificación estratégica de 2ª Generación*, p.88.

Estos cambios en la organización y en las formas de gestión local han provocado, por tanto, que en los últimos años se esté desarrollando un importante interés científico por conocer cómo y hasta qué punto Europa impacta en el comportamiento de los gobiernos locales, y en los mecanismos que permiten que los gobiernos locales ganen mayor “identidad” y visibilidad en la arena comunitaria. Es lo que se conoce como “Europeización urbana”. Ante este contexto, planteamos las siguientes preguntas: ¿Qué elementos parecen explicar estos cambios? ¿Qué caracteriza los procesos de gestión del territorio? ¿Puede efectivamente afirmarse que está emergiendo un modelo urbano europeo? En los siguientes apartados tratará de darse respuesta a cada una de estas cuestiones.

2. El desarrollo sostenible: concepto legitimador de lo local y núcleo de la “Agenda urbana europea”.

La globalización ha situado a los espacios locales, especialmente a las ciudades, en la “línea de fuego” de los retos globales. Ciertamente es que las ideas de desarrollo sostenible y calidad de vida son indisolubles, y que su realización está estrechamente vinculada al espacio local, lo que ha tenido dos efectos fundamentales: en primer lugar, ha obligado a los entes locales a modernizar su gestión e impulsar diversos procesos de carácter estratégico (Agenda Local 21, planificación estratégica, marketing de ciudades, etc.); en segundo lugar, las ciudades han ido ganando mayor visibilidad en la arena comunitaria, a través de la inserción en redes de ciudades, en las que compartir problemas comunes, o beneficiándose de programas derivados de los Fondos Estructurales. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos se ha convertido, por tanto, en el discurso legitimador del protagonismo de los gobiernos locales, justificando la necesidad de una mayor asignación de recursos económicos: *“las ciudades han ido resurgiendo como espacios estratégicos de nueva centralidad territorial. [...] evidentemente los retos que plantea la perspectiva del desarrollo sostenible están modificando el escenario local, revalorizando el posible liderazgo territorial que ejerzan sus actores y el impacto en las dinámicas de crecimiento, de respeto al medio ambiente y de bienestar que en ese territorio se producen. [...] Desde otra perspectiva, los procesos de europeización, ofrecen nuevas estructuras de oportunidades para los gobiernos locales.”*³

En el tránsito del gobierno a la gobernanza local, consideramos, por tanto, que el concepto de desarrollo ha jugado un papel fundamental, hasta el punto que podemos afirmar que la recomposición de lo local corre paralela a la evolución del concepto de “desarrollo sostenible”. En la Carta de Leipzig (2007) el concepto de “desarrollo urbano integrado” (más amplio que el tradicional concepto de desarrollo sostenible), adquiere un carácter poliédrico y vinculado necesariamente a lo urbano, y se desglosa en las siguientes dimensiones: medioambiental (accesibilidad, movilidad y gestión de residuos y de las condiciones físicas del espacio), social (identidad, equilibrio e inclusión social y cultural), económica (atractividad del territorio, consumo, recursos humanos y prestación de servicios) y político (rendimiento institucional, corresponsabilidad, satisfacción, implicación de la ciudadanía y de otros *stakeholders*). De esta manera, se realiza un reconocimiento explícito de que las ciudades de toda Europa se enfrentan al reto común del desarrollo y se plantea, por ello, la necesidad de establecer una estrategia

³ Libro Verde del Medio Ambiente Urbano (2007), Ministerio de Medio Ambiente, p. 143.

de sostenibilidad común para hacer frente a los problemas. Los esfuerzos por construir una “Agenda urbana europea” refuerzan una dinámica de “devolución” de responsabilidades a los niveles locales para orientar el contenido de las políticas y su gestión.

The raison d'être of urban policy⁴

“The transformation of an unsatisfactory urban condition to one which becomes as satisfactory as possible for as large a number of people as possible is achieved through an amalgam of determined **local political will** and **urban planning** proposed by teams of skilled professionals.

This twin political and professional approach is what constitutes urban policy. A wide range of factors affect urban life and need to be taken into account in a comprehensive manner - the economy, technology, socio-cultural factors, legislative framework. Any action taken in towns thus requires considerable analysis, study, knowledge and responsibility.

Urban policy "is concerned with an examination of the relationship between resources, products and movements, aimed at resulting in objectives and services, **promoting the development** of the municipality, associations and individuals within it, within an overall perspective of **sustainable development**". (René Parenteau)

Urban policy affects the community as a whole and individuals in many aspects of their private lives. It is a major public act of intervention and direction and should therefore be the fruit of constant, regularly renewed co-operation between elected representatives and the public. It is part of the democratic institutional heritage of towns and cities.”

El seguimiento de la evolución de los compromisos impulsados, tanto por el Consejo de Europa como por la Comisión Europea en esta materia, pone de manifiesto la conexión entre el desarrollo sostenible⁵ y las bases de un modelo de desarrollo urbano comunitario, que trataremos de describir a continuación.

La UE se incorpora al compromiso de la Conferencia de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo⁶ (1992) y a partir de ese momento, al menos desde el punto de vista normativo, comienza a apostar por una estrategia de fomento del desarrollo, en clave sostenible, que constituye en la actualidad uno de los ejes estratégicos comunitarios. Así, a partir de 1993 empiezan a ser definidas las bases de la futura “Agenda Urbana”, que se convierte en la clave de trabajo del Grupo de Expertos en Ambiente Urbano, cuyos esfuerzos se concentraron en el “*Proyecto Ciudades Sostenibles Europeas*”.

⁴ European Urban Charter. En: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=887405&Site=COE>

⁵ El Tratado de Ámsterdam (1996), en el que se establece por primera vez el desarrollo sostenible como un objetivo explícito de la UE, supone un punto de inflexión en lo que podría denominarse el reconocimiento de una “sensibilidad urbana” de la Unión. Asimismo, el posterior compromiso con el Protocolo de Kyoto en 1997 (III Conferencia de las partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio climático) sirve para constatar un desplazamiento del centro de gravedad de las acciones de desarrollo hacia el espacio urbano

⁶ Plan de Acción de las Naciones Unidas para un desarrollo sostenible en el siglo XXI (1992).

La *Carta de las Ciudades Europeas hacia la sostenibilidad* o *Carta de Aalborg* (1994) abre la *Campaña Europea de Ciudades Sostenibles* (1996). Las ciudades firmantes se comprometen a iniciar el proceso de la Agenda Local 21 y a desarrollar un Plan para la Sostenibilidad. Las Agendas 21 suponen un reconocimiento de la importancia de lo local y se configuran como procesos de planificación participativos, que ponen el acento en la dimensión medioambiental (proximidad, participación y sostenibilidad). La sostenibilidad se convierte, de esta manera, en un eje estratégico del desarrollo local. Este instrumento⁷ constituye el primer ejemplo de una metodología precisa, prueba de cómo el desarrollo está siendo operativizado en el ámbito urbano.

En ese momento, en el *Informe sobre Ciudades Europeas Sostenibles*⁸ (1996) se hace referencia explícita a la “ausencia de una política urbana específica de la Unión”, de manera que, al año siguiente, empieza a trabajarse propiamente en la elaboración de la agenda urbana, cuyas bases se sientan en la comunicación “*Towards an urban agenda in the European Union*”, COM (97) 197 final.

Por su parte, en 1999, la Comisión establece el *Marco de actuación para el desarrollo urbano sostenible en la Unión Europea*. A partir de este momento, la vinculación del concepto de *desarrollo sostenible* con las cuestiones urbanas, es explícita. En 2001, la Comisión aprueba un nuevo documento que lleva por título: *Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un Desarrollo Sostenible*. En 2002, se publica la Comunicación: *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, en la que se vincula este concepto al de desarrollo económico, apelando a la responsabilidad de las empresas. Las empresas se convierten en sujetos activos y responsables en términos de desarrollo social (principio de cooperación público-privada).

En 2005 se procede a la revisión de la *Estrategia europea para un desarrollo sostenible* (actualizada en 2007) y, en 2007, la *Carta de Leipzig* y la *Agenda Territorial Europea* suponen una nueva referencia explícita a la vinculación entre el desarrollo sostenible y la política y gestión de las ciudades europeas. En este sentido, la comisaria de Política Regional, Danuta Hübner, realiza un reconocimiento explícito a la importancia de lo urbano en el periodo 2007-2013, a través de la integración de la “dimensión urbana de las políticas comunitarias”⁹. Así, en la programación de los Fondos Comunitarios 2007-2013: “*el objetivo es la puesta en marcha de estrategias innovadoras de regeneración económica y social de zonas urbanas en ciudades mediante un enfoque integrado y que, además, favorezcan un desarrollo urbano sostenible de acuerdo a los principios y*

⁷ “La Agenda 21 Local es uno de los instrumentos de planificación estratégica municipal más usado en España. Los datos a nivel europeo reflejan que un 39,5% de los municipios que han firmado la Carta de Aalborg son españoles (representando más del 10% de los municipios españoles). Aquellos municipios que no han adoptado directamente la elaboración de una Agenda 21 Local deberían integrar en sus planes estratégicos municipales la sostenibilidad y la cohesión social como prioridades. [...] Para que las Agendas 21 Locales se conviertan en un verdadero instrumento estratégico municipal requieren una mayor consideración de los aspectos económicos y sociales y requieren también de un liderazgo al más alto nivel. Complementariamente, a nivel social es esencial contar con el papel activo de determinados agentes de cambio, personas carismáticas y pioneras que se atrevan a innovar y cuya iniciativa anime a otros a seguirlos”. (Ministerio de Medio Ambiente, 2007: 156).

⁸ <http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/rport-es.pdf>

⁹ Firmado por Danuta Hübner, Comisaria de Política Regional desde 2004.

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/urban/index_en.htm

orientaciones estratégicas de políticas comunitarias. Por otro lado, el intercambio de experiencias y conocimientos sobre regeneración y desarrollo urbano sostenible se efectuará, en este nuevo periodo de programación, a través de la creación de una red de iniciativas urbanas que se pondrá en marcha en un futuro próximo.”¹⁰

Recapitulando, los ejes de la estrategia urbana de la UE en los próximos años se concretan en los siguientes puntos:

1) Fomento de un enfoque integrado de desarrollo urbano en el marco de la gobernanza, de manera que se generalicen culturas relacionales y transversales entre todos los agentes implicados con el desarrollo urbano. Asimismo, se recomienda a las ciudades que **pongan en marcha procesos de planificación integrados** que sirvan para “reflexionar” y “gestionar” el progreso de las mismas¹¹, que deberán incorporar la elaboración de diagnósticos acerca de la situación de la ciudad, definir los objetivos que formarán parte de la estrategia de la ciudad, la coordinación con otros planes sectoriales, el aprovechamiento de los fondos a los que acceden tanto agentes del sector público como privado y, por último, fomentar que se involucren en el proyecto otros niveles de gobierno (especialmente a nivel regional), así como otros agentes sociales y económicos.

2) Atender a los barrios más desfavorecidos en el contexto urbano, poniendo especial atención en los problemas derivados de la globalización, en particular el desempleo y la exclusión social. No sólo se trata de diluir la desigualdad de oportunidades, sino también la desigualdad en la calidad del entorno en el que viven los ciudadanos. En aras de lograr una mayor integración y cohesión social, se pretende satisfacer las demandas de grupos específicos como personas mayores y jóvenes, así como de los residentes de zonas deprimidas.

De esta manera, se constata que bajo el concepto de “desarrollo” no sólo cobran importancia las personas y sus capacidades, la participación de los agentes económicos para contribuir a la calidad de vida de los espacios urbanos, la equidad en el disfrute de los beneficios económicos y sociales, y la preocupación por las cuestiones medioambientales; sino que, a partir del mismo, se ha ido forjando un acervo urbano comunitario que ha permitido ir sentando las bases de un modelo urbano europeo.

¹⁰ El desarrollo urbano gana importancia gracias, en gran medida, a las Iniciativas comunitarias URBAN (2007-2013)¹⁰, que se transforman en objetivo –mainstream- de la Política de Cohesión y a la potenciación de programas con un fuerte elemento urbano (JASPERS, JEREMIE, JASMINE y JESSICA). Más información en: “Iniciativa URBANA, los URBAN del nuevo período 2007-2013, en *Carta Local*, Federación Española de Municipios y Provincias (08-10-2007). http://www.cartalocal.es/index.php/cartalocal/actualidad/iniciativa_urbana_los_urban_del_nuevo_per_odo_2007_2013 .

3. Procesos estratégicos: propuestas para la gestión urbana.

La existencia de un *Acquis Urban* europeo, debe interpretarse al hilo de una metodología común de desarrollo urbano sostenible: “*A common methodology for sustainable urban development has begun to take shape over the last decade and has been generated following the emergence of a ‘Acquis Urbain’, which builds on the experience gained while supporting integrated and sustainable urban development. This methodology is also in line with the policy principles and recommendations laid down in the Leipzig Charter on Sustainable European Cities.*”¹²

En este contexto, como decíamos, la dimensión de proceso gana especial relevancia en términos políticos, reorientando el proceso de modernización político-administrativa a nivel local hacia la gestión estratégica, dirigida ya no sólo a ordenar el territorio físico (planificación urbanística), sino a integrar a los agentes que se instalan en él, generando compromiso e identidad, generando, en definitiva, desarrollo (gestión estratégica). Por ello, esta dimensión de proceso debe ser entendida en el marco de la gobernanza, y responde a un modelo de gestión “posburocrático” (Subirats 1999).

La evolución de la gestión local en Europa se entiende a partir de varios factores, principalmente: del discurso de la democracia participativa (fortalecimiento de la sociedad civil), de la necesidad de hacer frente a los procesos de reconversión económica (crisis y necesidad de mejora de la provisión de servicios públicos) y de la reurbanización de las ciudades (aumento de la población urbana y de la diversidad). En este modelo, los cambios más significativos en los roles de los actores se manifiestan en tres aspectos:

- La relación entre el gobierno y los ciudadanos: apertura y participación.
- El nuevo rol de los gestores públicos en el marco de la nueva gestión: liderazgo, mejora continua, pensamiento estratégico.
- Las propias organizaciones públicas: flexibilidad, adaptación a los cambios y aprendizaje continuo.

Para algunos autores, “*lo que singulariza la gestión estratégica urbana es la gestión relacional de una estrategia urbana*” (Pascual Esteve), afirmación que justifica la aproximación al análisis de la gestión de las ciudades desde el enfoque de la gobernanza. Para facilitar el correcto desarrollo de este tipo de gestión se requieren los siguientes elementos:

- a) Compromiso con la calidad, de manera que la estrategia incorpore las demandas más importantes para la comunidad generando, de esta manera, la confianza y el incentivo necesario para colaborar.
- b) Dar protagonismo a los ciudadanos, a través de la participación, impulsando la dimensión política del proceso (legitimación del proceso).
- c) La gestión del conocimiento sobre la ciudad. El empleo de datos y el aprendizaje las buenas prácticas es fundamental para generar conocimiento acumulativo.

¹² COMISIÓN EUROPEA (2009): *Promoting Sustainable Urban Development in Europe. Achievements and opportunities*, p.25.

De esta manera, la gestión estratégica urbana “*es la que promueve y canaliza la cooperación entre los actores urbanos, es decir, de los que tienen capacidad de transformar la ciudad, para definir una estrategia compartida y sobre todo sinérgica, de la ciudad; impulsar la realización de los principales proyectos motores o estructurantes de la estrategia urbana; y lo que es más importante, que se compartan unos criterios de actuación y el conocimiento sobre sus principales oportunidades*” (Pascual Esteve 2001:15). Los vértices de este tipo de gestión se concretan en: a) la finalidad y estructura de la estrategia urbana, b) el modelo de gestión de redes, y c) el desarrollo de una política exterior; y uno de los instrumentos que permiten (o deberían) su realización son los planes estratégicos de ciudad.

a) Estructura de la estrategia urbana: debe incorporar como elementos clave una visión de futuro, lo que requiere un análisis del “posicionamiento” de la ciudad en su entorno territorial y de su sistema de comunicaciones. Asimismo, deben estar claras las coordenadas del modelo de desarrollo económico y social futuro, esto es, los valores que lo inspiran, la percepción del espacio público y el grado de cohesión interna de la población. Es necesaria, también, una evaluación de la utilización de este espacio, de la vertebración social, de la movilidad interna, de la estructura social y cultural, así como de los servicios y de los recursos. Tras la realización de este ejercicio deben quedar identificadas las áreas estratégicas y los proyectos motores.

b) Redes: como modelo de gestión, cuyo desarrollo pasa por las siguientes etapas: a) la identificación de los actores, b) la activación de la red por parte del Ayuntamiento, c) la promoción de la interacción por parte de un gestor *ad hoc*, que catalice la información obtenida y que facilite la comunicación y la cooperación, y d) la asunción de corresponsabilidad para impulsar la estrategia y mantener vivo el proceso. Requisitos de este tipo de gestión son la corresponsabilidad, esto es, el compromiso de todos los actores urbanos para la realización de unos objetivos comunes (elemento volitivo); la creación de una red de actores – *stakeholders*- que sirva para identificar los intereses, aumentar el conocimiento y generar consenso y confianza recíproca (elemento agencial), y la existencia de un equipo y una estructura de gestión (elemento estructural).

c) Desarrollo de una política exterior, que tenga por objetivo promocionar la imagen exterior de las ciudades. Para ello, como sabemos, existen dos instrumentos: el *marketing de ciudades* y la inserción en redes urbanas internacionales.

A partir de estas consideraciones, un interesante proyecto permite trasladar lo dicho hasta ahora a la práctica local: el “**Sistema de gestión integrada hacia la sostenibilidad local y regional**” (*Integrated Management System- Towards Local and Regional Sustainability*¹³), que finalmente integra todo el conocimiento acumulado en veinte años de implementación de programas europeos urbanos, y que nos sirve como marco de referencia en la gestión del territorio. Este modelo ha sido desarrollado en el marco del proyecto europeo “Managing Urban Europe-25” (MUE-25), una iniciativa inserta en la Estrategia Temática en Ambiente Urbano. Este proyecto se desarrolló durante el periodo 2005-2008 y en él participaron un total de 25 ciudades y regiones. Fue iniciado y cofinanciado por la Comisión Europea, con un presupuesto de 2,9 meuros, siguiendo las directrices del Acuerdo de Aalborg (2004), en el marco del VI Plan de Acción Ambiental de la EU y de la Carta de Leipzig (2007).

¹³ www.localmanagement.eu

El objetivo del proyecto era mejorar la calidad ambiental y la gestión de la sostenibilidad. Para ello, aprovechando los marcos de actuación procurados por sistemas de gestión ambiental ya existentes (EMAS, ISO 14001 y *ecoBUDGET*), se rediseñó una metodología de gestión integrada, a partir de un trabajo eminentemente práctico, basado en el entrenamiento y capacitación de las entidades y agentes participantes y en la investigación aplicada: *”The complicated system of cities and regions needs management on various levels. To name but a few, economy, the social sector and personnel are all managed in one way or another. Managing tasks individually and sectorally, however, is most often inefficient and leads to increased workload and weak results. Re-organising and integrating existing practices, plans and strategies under one management system will systemize the work, boost the efficiency and provide a multitude of positive outcomes. It will direct all available resources towards the goals defined and secure the transparency and democracy of decision-making. In the integrated management system (IMS), the effort lost in running several parallel management systems can be turned into sustainability.”*¹⁴

El principal resultado de este proyecto fue la definición de un modelo “real” de gestión urbana: el sistema de gestión integrada, que constituye una herramienta estratégica, similar a la “planificación estratégica de segunda generación”, para mejorar la implementación de la legislación ambiental, la gestión urbana, la comunicación con los *stakeholders* locales y para integrar las distintas políticas municipales en una estrategia coherente. Este modelo de gestión urbana se describe pormenorizadamente a través de un *kit* de herramientas online, de gran valor y claridad metodológica, que fue presentado en febrero de 2008 en el foro “*Managing a Sustainable Future for Cities and Regions*” (Berlín), con el deseo de que fuese aplicado por las ciudades y regiones europeas.

Las características¹⁵ generales del IMS se concretan en:

- a) Relevancia: trata de satisfacer los aspectos derivados del Acuerdo de Aalborg (2004), así como las necesidades de todos los actores clave del sistema.
- b) Perspectiva funcional: implicación de las autoridades locales, de los ciudadanos y de los agentes económicos.
- c) Cumplimiento legal: de la normativa en materia urbana.
- d) Mejora continua hacia la sostenibilidad: naturaleza cíclica del proceso.
- e) Orientación estratégica: es un mecanismo para informar la toma de decisiones políticas y dar soporte a su implementación.
- f) *Mainstreaming*: el sistema está organizado en torno a la gestión de la ciudad.
- g) Implementación descentralizada: la coordinación es fundamental en el seno de la administración local, pero también en relación a los demás actores participantes en el sistema.
- h) Integración: asegura la integración horizontal a través de varios departamentos y la implicación de los principales agentes de la ciudad.
- i) Inclusión: basada en un proceso de comunicación transparente.
- j) Adaptabilidad: a las peculiaridades de cada ciudad (tamaño, contextos institucionales, etc.)

¹⁴ *Integrated Management - Towards local and regional sustainability*, p.6, en: <http://www.mue25.net>

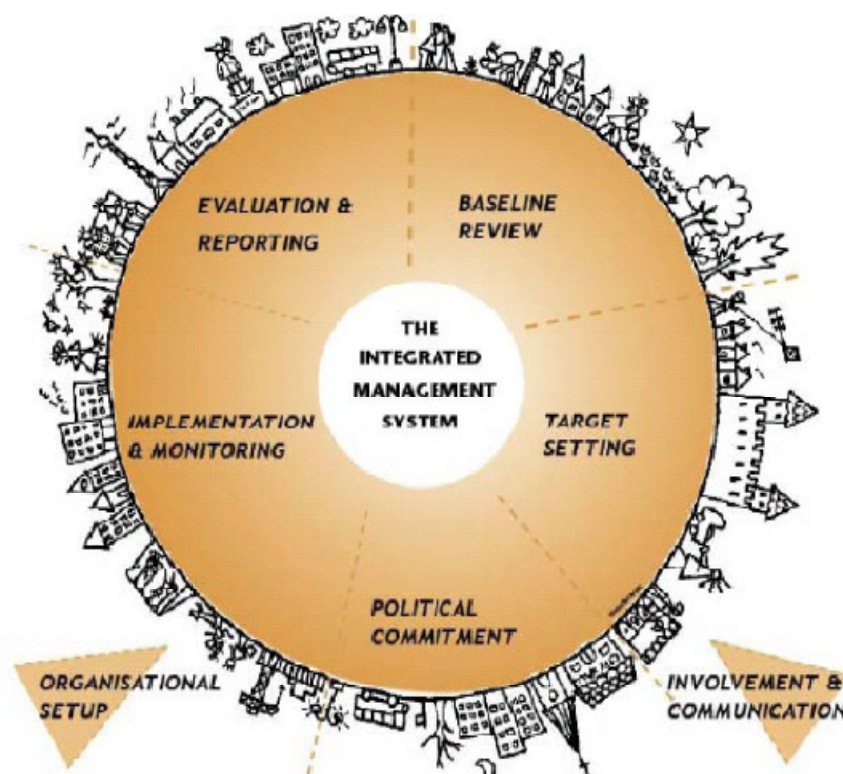
¹⁵ *Guidance paper on Overview of the IMS*, pp. 6-7.

k) Complementariedad: incorpora los instrumentos de gestión ambiental preexistentes.

l) Acumulativo: el sistema se construye a partir de experiencias existentes.

m) Expansión gradual: las ciudades pueden expandir progresivamente la escala y los objetivos (territorio, actores y temas), para desarrollar todas las dimensiones que incluye el concepto de desarrollo sostenible integrado.

Figura 1. Sistema de Gestión Integrada para la sostenibilidad (IMS)



Fuente: *Guidance o line on Overview of the IMS*, p. 8.

El IMS es concebido como un “viaje” con cinco etapas, que deben ser revisadas anualmente (si bien se recomienda la revisión global el ciclo cada 3-5 años) y que tiene como prerequisites: contar con el apoyo político del Pleno y de la Administración (apropiación del proceso), y una clara cooperación interna (interdepartamental) y externa (con los demás agentes participantes).

Los elementos transversales del sistema son la estructura organizativa (*Organisational Set up*), articulada sobre los roles de liderazgo, aprobación, coordinación, supervisión e implicación de los *stakeholders*; y la participación y comunicación de los distintos agentes (*Involvement & Communication*), aconsejando la definición de reglas transparentes de comunicación y de participación pública. En este sentido, se advierte acerca de la importancia de planear desde el principio quién va a participar (averiguar qué nos puede aportar cada actor) y cómo; así como de la necesidad de una buena gestión organizativa para lograr mantener el liderazgo del gobierno y Administración local y la implicación de los distintos agentes en un proyecto común.

El ciclo comienza con la fase de diagnóstico (*Baseline Review*), en la que se procede a hacer un análisis del estado de los factores de sostenibilidad de la ciudad, con el objetivo de obtener información e identificar las tendencias y los problemas existentes. A continuación, y como resultado de la etapa anterior, deberá establecerse una lista de temas prioritarios (con sus respectivos indicadores) que conformarán el programa estratégico (*Target Setting*) y el plan de acción. En este punto, se insiste en la necesidad de establecer un procedimiento participativo que desemboque en la definición de la visión del futuro de la ciudad, para un horizonte de 10-15 años, así como la asignación de los recursos humanos y económicos y de las tareas.

Seguidamente, el programa estratégico deberá contar el reconocimiento y apoyo político (*Political Commitment*), así como de los agentes relevantes del sistema. En todo caso, aquel deberá ser sometido a su aprobación en Pleno (legitimación), pues son los políticos los que finalmente toman las decisiones y establecen las orientaciones de la ciudad. De esta manera, se pone fin a las tres fases preparatorias del ciclo. A continuación, se da paso a las fases de implementación de las acciones prioritarias (*Implementation & Monitoring*) y evaluación, distinguiendo entre la evaluación de proceso y la de resultados obtenidos (*Evaluation & Reporting*), de manera que los resultados sirvan de base para las decisiones acerca de cómo continuar con el sistema para el siguiente ciclo anual.

En definitiva, el IMS se erige como un mecanismo de coordinación, al tiempo que provee de un marco para el desarrollo de procesos interactivos, permitiendo a la Administración determinar dónde y cómo servirse de estos procesos para establecer la dirección estratégica de la ciudad: “*The process gives a frame for the work of the city and within this frame it becomes clear how and when to use the different existing tools of a city*”. Para obtener información precisa acerca de cada una de estas fases, es necesario acudir a las guías online, en las que pueden encontrarse todo tipo de consejos y recomendaciones prácticas para abordar la gestión integrada del desarrollo.

Proyectos como este refuerzan la idea de que la UE, en el marco de su Política de Cohesión, propone “*consolidar o recuperar el papel de las ciudades europeas como puntos de integración social y cultural, fuentes de prosperidad económica y desarrollo sostenible y cimientos de la democracia.*”¹⁶, mediante una serie de programas y estrategias que ayuden a definir una senda común, tanto desde el punto de vista de los contenidos de las políticas de las ciudades europeas, como desde su gestión.

¹⁶ COMISIÓN EUROPEA (1999): *Marco de actuación para el desarrollo urbano sostenible en la Unión Europea*.

4. Consideraciones finales: ¿Hacia un modelo urbano europeo?

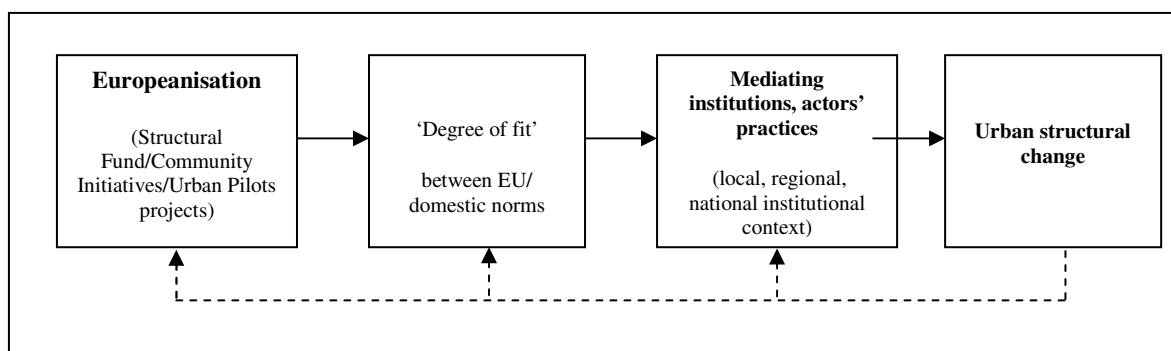
En el año 2007, la dimensión urbana se manifiesta como una cuestión clave para la Unión Europea, permitiendo plantear la emergencia de una Política Urbana Europea (y su concreción a través de un modelo urbano europeo). Los días 24-25 de mayo, bajo la presidencia alemana¹⁷ de la Unión, tuvo lugar en Leipzig la reunión informal de ministros sobre desarrollo urbano y cohesión territorial, en la que fueron aprobados dos documentos intergubernamentales muy importantes para el desarrollo de la política urbana de la UE: la *Carta de Leipzig de ciudades europeas sostenibles* y la *Agenda territorial de la UE*. Ambas incorporaron los resultados de tres documentos anteriores: el Programa de Lille (2000), el *Acquis Urban* de Rotterdam (2004) y el Acuerdo de Bristol (2005).

La peculiaridad de estos documentos reside en que, a pesar de haber sido acordados fuera de las estructuras formales de la UE y de carecer de base en el Derecho comunitario, lo cierto es que han servido para la elaboración de la *Estrategia de Desarrollo Sostenible* de la UE (2007), fomentando una visión integrada y compartida de las cuestiones urbanas. La **Carta de Leipzig**, acordada en mayo de 2007, contiene dos mensajes políticos fundamentales: en primer lugar, la necesidad de la aplicación de un *desarrollo urbano integrado* en todo el territorio europeo, cuyo marco debe ser establecido a nivel nacional y europeo. En segundo lugar, que las zonas urbanas deprimidas deberán recibir creciente atención política, con el objetivo de desarrollar una política integrada de desarrollo urbano, de manera que Europa llegue a todos los ciudadanos.

Los hechos aquí relatados hacen pertinente poner sobre la mesa, por tanto, el tema de un modelo comunitario de desarrollo urbano, basado principalmente en los procesos de gestión del desarrollo. Esta cuestión es abordada desde los estudios de *Europeización* (M. Green Cowles, 2001; Featherstone, K. y C.M. Radaelli 2003; C. Knill 2001; A.J. Marshall 2004). Uno de los primeros análisis que aplican este concepto a lo urbano es de A.J. Marshall (2004), quien desarrolla un marco de análisis de la europeización a nivel urbano:

¹⁷ Alemania ha demostrado tener una especial sensibilidad hacia los temas relacionados con el desarrollo sostenible y la gestión del espacio urbano, por lo que no es de extrañar que bajo su presidencia se haya dado un gran impulso a la política urbana. En este sentido, en 1999 se puso ya en marcha en proyecto “Soziale Stadt” (<http://www.sozialestadt.de/programm/>), que mediante la promoción de procesos cooperativos de desarrollo urbano, perseguía la mejora de las condiciones de vida económicas y sociales de los barrios, aumentar las oportunidades de vida de los ciudadanos y reforzar la imagen y el sentimiento de identificación en los barrios. Asimismo, en la Carta de Leipzig pueden reconocerse elementos que formaban ya parte, en 2005, de la política federal alemana de desarrollo urbano, como por ejemplo: la gestión del espacio urbano ante los desafíos de la globalización, el fomento de redes de cooperación entre ciudades a nivel regional, invertir en el atractivo del espacio urbano, integración de la población inmigrante, creación de estructuras específicas para las personas mayores, reflexión en torno a la movilidad y a un sistema de transporte ecológico, promoción de las ciudades como espacios comerciales y de innovación, mejorar la cooperación entre los planificadores municipales y los inversores privados, dotar a las ciudades de “personalidad” y aprovechar su historia como factor de desarrollo económico, etc.

Figura 2. Europeización a nivel urbano



Fuente: adaptación de Marshall a partir de Green Cowles (2004).

En la investigación desarrollada por este autor, los factores que impulsaban la “europeización” de los gobiernos locales eran fundamentalmente los Fondos Estructurales (especialmente los proyectos Urban, con una metodología muy precisa). En el grado de “acomodo” de estos procesos al sistema local influyen dos factores: la relación entre las normas comunitarias y el sistema local, y la mediación de otras instituciones o actores (locales, regionales o nacionales). El resultado de estas variables “intervinientes” permitía constatar si efectivamente se había producido un cambio en las estructuras locales. Posteriormente, esta experiencia es compartida en los foros comunitarios y redes de ciudades organizados a tal efecto. A partir de la transferencia de “buenas prácticas”, se puede comprobar si efectivamente se va configurando un acervo urbano común.

Otros estudios posteriores, que abordan la europeización a nivel urbano, aportan nuevas ideas, pero centrándose más en el sentido en que se produce el proceso de europeización. C. Kern (2007), se aproxima a la europeización urbana analizando las relaciones de influencia y de poder, considerando los marcos institucionales de organización territorial de los Estados miembros:

a) Perspectiva *top-down*: desde la que las autoridades locales son vistas como meros sujetos implementadores de las decisiones tomadas en Bruselas.

b) Perspectiva *bottom-up*: el proceso de europeización es visto como un proceso bidireccional, en el que se produce una “co-evolución” entre los niveles doméstico y europeo (Radaelli 2003), como consecuencia del desarrollo de una “política internacional” de las ciudades en los espacios de intermediación o *lobbying* en Bruselas (p.e: Comité de las Regiones). Asimismo, las Iniciativas y programas comunitarios abren otra vía de negociación directa con la UE, especialmente los INTERREG y URBAN.

c) *Networking* entre ciudades: la europeización también puede tener lugar aunque las instituciones de la UE no estén directamente implicadas en el proceso, por ejemplo a través de la transferencia de buenas prácticas. Ello requiere que las ciudades estén interconectadas mediante diversas redes de ciudades transnacionales (p.e: Eurocities).

La adopción del **desarrollo urbano integrado** como elemento central del proceso de europeización constituye un rasgo diferenciador del presente trabajo respecto de otros estudios que abordan la pregunta de la europeización urbana, pues hasta ahora, los procesos analizados bajo esta rúbrica se circunscribían al ámbito de la regeneración urbana y, en particular, al impacto de los Fondos estructurales a través de los programas URBAN en los sistemas de gobernanza locales. En este sentido, no sólo se incorporan los hallazgos de estos precedentes, sino que se da un salto cualitativo apuntando una idea más amplia, centrada en la construcción de una Política Urbana Europea sobre la base de la paulatina asunción de principios y directrices metodológicas en materia de gestión del desarrollo local.

Lo cierto es que desde Europa “están soplando vientos” que mueven a las ciudades a reflexionar y (re)construir sus sistemas de gobernanza, esto es, sus sistemas de interacción interna (con todos los actores relevantes de la ciudad *-stakeholders-*, a través de su implicación en los procesos de toma de decisiones), y externa (con otras ciudades, mediante la transferencia de buenas prácticas y su inserción en redes de ciudades). Como se ha comprobado, en los últimos años se ha producido un desarrollo sorprendente de los temas urbanos¹⁸, que ha cristalizado en varios acuerdos intergubernamentales respaldados por la Comisión Europea. De esta manera, en las últimas dos décadas se constatan dos tendencias que hacen posible plantear la hipótesis de una “europeización urbana”: por un lado, la consolidación del “desarrollo integrado” como núcleo duro de las políticas urbanas y, en segundo lugar, la definición una metodología común en la gestión de los territorios.

De todo lo anterior se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- 1) Especialmente desde la década de los noventa, se está produciendo un claro reforzamiento de la dimensión urbana en términos de centralidad política: las ciudades se revelan, hoy en día, como actores políticos estratégicos en el contexto global.
- 2) El concepto de desarrollo sostenible se presenta como un elemento legitimador del protagonismo local y vertebrador de la Agenda urbana europea. Asimismo, se produce en los últimos años un cambio en la concepción del desarrollo sostenible, que incorpora nuevas dimensiones a la variable medioambiental (económica, social, política, cultural). Empieza a hablarse, así, de “desarrollo integrado”.
- 3) El avance hacia una “Política urbana europea” corre paralelo a la evolución del concepto de desarrollo urbano integrado, cuyos objetivos se concretarían en: a) Reforzamiento de la prosperidad económica y del empleo, b) Promoción de la igualdad, la inclusión social y la regeneración, c) Protección y mejora del medio ambiente urbano, en aras de la sostenibilidad y d) Contribuir a la buena gobernanza urbana y al *empowerment* local.
- 4) No obstante, la consolidación de Política Urbana Europea se produce *de facto*, en la medida que no existen competencias en los Tratados comunitarios que

¹⁸ “The ‘**European turn**’ experience by urban institutions and actors is a unique process which can only be examined by combining elements of the Europeanisation approach with nuanced understanding of urban governance, local dynamics, and domestic contextual factors” (Marshall 2004: 7).

permitan desarrollar una política como tal, por lo que principalmente esta “política comunitaria” tiene un carácter metodológico que induce, aunque no garantiza, a una convergencia de los modelos de desarrollo urbano.

- 5) Las características de este modelo de desarrollo urbano se concretan en: a) Diseminación de buenas prácticas y capitalización del conocimiento (*networking* y *benchmarking*), b) Regeneración urbana con un enfoque integrado, cross-sector y en el que se impliquen los *stakeholders* públicos y privados, c) Coordinación horizontal y vertical en el *policy making*: consenso, d) Perspectiva del largo plazo y e) Necesidad de controlar y evaluar el proceso.

Para terminar, el objetivo de este trabajo ha sido, por una lado, ofrecer una descripción de los cambios que, tras casi dos décadas, se han observado en la esfera local; y por otro, tratar de fundamentar que existen presupuestos que permiten hablar de un modelo de desarrollo urbano a nivel europeo, cuya auténtica realización dependerá, no obstante, de otros factores (institucionales, cultura política, liderazgo, etc.). En este sentido, lo cierto es que la constatación de una auténtica europeización pasa por el análisis de la realidad local y el estudio de casos en distintos contextos locales. Con todo, podemos adelantar que, entre teoría y realidad, la voluntad y los valores que inspiren a los agentes locales (políticos, gestores, empresarios, ciudadanos, etc.), serán, sin lugar a dudas, una variable fundamental.

5. Referencias

- ATKINSON, R. y C. ROSSIGNOLO (2009): “An ‘explicit’ EU urban policy alter a ‘learning’ phase?”, (Paper presentado en la II Conferencia internacional de la Asociación Europea de Investigación Urbana (EURA). Madrid.
- BALBO, M. (1998): “La planificación y gestión urbana local”, en: R. JORDAN y D. SIMIONI (1998): *Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe. Propuestas para la gestión urbana*, (LC/L.1117) CEPAL, pp. 108-126.
- BANDRÉS, J.M. (1999): *El principio de subsidiariedad y la administración local*, Barcelona: Diputación de Barcelona-Marcial Pons.
- BRUGUÉ, Q. y R. GOMÀ (1998b): “La dimensión local de las políticas urbanas: el marco conceptual”, en: BRUGUÉ, Q. y R. GOMÀ (coord.): *Gobierno locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*, Barcelona: Ariel Ciencia política.
- CANALES ALIENDE, J.M. (1999): “La reorientación y la revitalización de los Gobiernos locales en España”, en: M. ARENILLA SÁEZ y J.M. CANALES ALIENDE (coord.): *Gobierno y Pacto Local*, Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, pp 103-118.
- CENTELLES I PORTELLA, J. (2006): *El buen gobierno de la ciudad. Estrategias urbanas y política relacional*, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- CERRILLO I MARTÍNEZ, A. (coord.) (2005): *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid: INAP.
- DUKES, T. (2008): “The URBAN programme and the European urban policy discourse: successful instruments to Europeanize the urban level?”, *GeoJournal*, 72, pp.105-119, disponible en:
<http://www.springerlink.com/content/a4w344757x3q64x1/fulltext.pdf>
- FEATHERSTONE, K. y C. RADAELLI (2003): *The Politics of Europeanization*, Nueva York: Oxford University Press.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J.M. (2005): “Sostenibilidad y gobernabilidad: dos conceptos condenados a entenderse en el ámbito urbano”, *Boletín CF+S*, nº 31.
<http://habitat.aq.upm.es/boletin/n31/ajfer.html> (Consulta: 9 mayo 2007).
- FERNÁNDEZ GÜELL, J.M. (2007): “25 años de planificación estratégica de ciudades”, *Ciudad y Territorio*, nº XXXIX (154), 2007.
http://www.eukn.org/binaries/espana/cytet_154_619.pdf (Consulta: 19 septiembre 2008).
- FRANK, S. *et al.* (2006): “The European URBAN Experience- Seen from the Academia Perspective”, (Informe), Grupo de estudios de la Universidad Humboldt, Berlín. Disponible en:
http://urbact.eu/fileadmin/subsites/the_urban_experience/pdf/URBAN_Report_komplett_final_alle_Biblios..pdf
- FRANZKE, J; M. BOOGERS, J.M. RUANO y L. SCHAAP (coord.) (2007): *Tensions between local governance and local democracy*, The Hague: Reed Bussiness.
- GREEN COWLES, M; CAPORASO, J. y T. RISSE (2001): *Transforming Europe. Europeanization and Domestic Change*, Ithaca-London: Cornell University Press.
- HAMEDINGER, A; BARTIK, H. y A. WOLFFHARDT (2008): “The impact of EU Area-based Programmes on Local Governance: Towards a ‘Europeanisation’”, *Urban Studies*, vol. 45 (13), pp. 2669-2687.

- HAUS, M; H. HEINELT y M. STEWART (2005): *Urban Governance and Democracy. Leadership and community involvement*, London: Routledge.
- JANN, W. (2001): „Leistungsmessung beim Übergang von Management zu Governance“, en A. Hofmeister, A. (ed): *Bewerten – Vergleichen – Gewinnen – Self – Assessment – Benchmarking – Quality Awards*, Berna, Verlag SGVW, pp. 17-35.
- JOUVE, B. (2005): *Cuestiones sobre la gobernanza urbana*, Barcelona: Estudis 19, Fundació Pi i Sunyer.
- KERN, K. (2007): “When Europe Hits City Hall: The Europeanization of Cities in the EU Multi-level System”, (Paper presentado en la Conferencia bienal de la Asociación de Estudios Europeos en Montreal), en:
<http://www.unc.edu/euce/eusa2007/papers/kern-k-06h.pdf>
- KNILL, C. (2001): *The Europeanisation of National Administrations. Patterns of Institutional Change and Persistence*, Cambridge: Cambridge University Press.
- KOOIMAN, J. (2005): “Gobernar en gobernanza”, en: A. CERRILLO I MARTÍNEZ (2005): *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, Madrid: INAP, pp. 57-82.
- MARSHALL, A.J. (2005): “Europeanisation at the urban level: local actors, institutions, and the dynamics of multy-level interaction”, *Journal of Euroepan Public Policy* 12(4), pp. 668-686.
- NALEBUFF, B. y A. BRANDENBURGER (1997): *Coopetición*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- PASCUAL ESTEVE, J.M. (2001): “De la planificación a la gestión estratégica de ciudades”, *Estratègies de Qualitat Urbana, Elements de debat territorial*, nº 13. Enero 2001. Disponible en: <http://www.diba.es/territori/fitxers/13elements.pdf>
- PASCUAL ESTEVE, J.M. y M. TARRAGONA GORGORIÓ (2009): *Estrategia Territorial y Gobierno Relacional. Manual para la planificación estratégica de 2ª generación*, D. G. Administración Local, Sevilla: Junta de Andalucía.
- PRATS I CATALÁ, J. (2005): *De la burocracia al management, del management a la gobernanza*, Madrid: INAP.
- RADAELLI, C.M. (2003): “The Europeanization of public policy”, en: FEATHERSTONE, K. y C. RADAELLI: *The Politics of Europeanization*, Nueva York: Oxford University Press, pp. 27-56.
- SUBIRATS, J. (1999): “En el umbral de los 20 años de Ayuntamientos democráticos: el retorno de la política local” (Informe). IGOP-UAB/1999.
- SUBIRATS, J. (2006): “O novo papel dos governos locais desde a proximidade e a implicación cidadá”. *Administración & Cidadanía*, nº1, pp. 203-215.
- VAN DER BERG, L.; E. BRAUN y J. VAN DER MEER (1997): „The organising capacity of metropolitan regions“, *Environment and Planning C*, 15, pp. 153-272.

DOCUMENTOS OFICIALES:

- CONSEJO MINISTROS UE (2007a): *Carta de Leipzig sobre Ciudades Europeas Sostenibles*, Borrador Final, 2 de mayo de 2007. Aprobación en el Consejo informal celebrado los días 24-25 de mayo de 2007 en Leipzig, Alemania, disponible en: <http://www.mviv.es/es/pdf/otros/carta%20de%20Leipzig.pdf> (Consulta: 23 junio 2007).
- CONSEJO MINISTROS UE (2007b): *Agenda territorial de la Unión Europea. Hacia una Europa más competitiva y sostenible de regiones diversas*. Acordada con ocasión de la reunión informal de ministros sobre desarrollo urbano y cohesión territorial en Leipzig, 24-25 mayo 2007, disponible en:

- http://www.mma.es/secciones/desarrollo_territorial/ambito_europeo_dt/ete/pdf/ATUE_final_castellano.pdf (Consulta: 23 junio 2007).
- COMISIÓN EUROPEA (1996): *Informe sobre Ciudades Europeas Sostenibles*, Grupo de Expertos sobre Medio Ambiente Urbano, disponible en: <http://ec.europa.eu/environment/urban/pdf/rport-es.pdf>
 - COMISIÓN EUROPEA (1997): *Towards an urban agenda in the European Union*, COM (97) 197 final, Bruselas, 06.05.1997, disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/pdf/urban/urban_197_en.pdf (Consulta: 7 junio 2007).
 - COMISIÓN EUROPEA (1999): *Marco de actuación para el desarrollo urbano sostenible en la Unión Europea*. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. 28.10.99, disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/pdf/caud/caud_es.pdf
 - COMISIÓN EUROPEA (2000a): *Libro Blanco de la Gobernanza en Europa*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
 - COMISIÓN EUROPEA (2000b): *The Urban Audit Manual: Towards the Benchmarking of Quality of Life in 58 European Cities*, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas, disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/urban2/urban/audit/ftp/vol3.pdf
 - COMISIÓN EUROPEA (2001a): *Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un Desarrollo Sostenible*, Comunicación de la Comisión, COM (2001) 264 final, Bruselas, 15.5.2001, disponible en: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0264es01.pdf
 - COMISIÓN EUROPEA (2001b): *Libro Verde. Fomentar un nuevo marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, COM (2001) 366 final, Bruselas, 18.07.2001.
 - COMISIÓN EUROPEA (2002): *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Comunicación de la Comisión, Bruselas, 2 de julio, COM (2002) 347 final, disponible en: http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/cnc/2002/com2002_0347es01.pdf (Consulta: 3 marzo 2006).
 - COMISIÓN EUROPEA (2003): *Trabajar juntos a nivel local para crear más y mejores empleos para todos. La dimensión local de la Estrategia europea para el empleo*, disponible en: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2003/ke4702406_es.pdf (Consulta: 26 octubre de 2007).
 - COMISIÓN EUROPEA (2004): *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones. Hacia una estrategia temática sobre el medio ambiente urbano*, COM (2004) 60 final, Bruselas, 11.02.2004, disponible en: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2004/com2004_0060es01.pdf
 - COMISIÓN EUROPEA (2005): *Estrategia temática para el medio ambiente urbano*, COM (2005) 718 final, disponible en: http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=es&type_doc=COMfinal&an_doc=2005&nu_doc=718
 - COMISIÓN EUROPEA (2005c): *Revisión de la Estrategia para un desarrollo sostenible*, Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento, COM (2005) 658

- final, Bruselas, 1312.2005, disponible en: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2005/com2005_0658es01.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2006a): *Política de cohesión y ciudades: la contribución urbana al crecimiento y el empleo en las regiones*, COM (2006) 285 final, Bruselas, 13.7.2006, disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/consultation/urban/com_2006_0385_es.pdf
 - COMISIÓN EUROPEA (2007a): *Progress Report on the Sustainable Development Strategy 2007*, COM (2007) 642 final, Bruselas, 22.10.2007.
 - COMISIÓN EUROPEA (2007c): *Guide. Part 1. The urban dimension in Community policies for the period 2007-2013*, Bruselas. Disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/urban/pdf/urbanguide1_en.pdf
 - COMISIÓN EUROPEA (2007d): *Guide. Part 2. The urban dimension in other Community policies for the period 2007-2013*, Bruselas, en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/urban/pdf/urbanguide2_en.pdf
 - COMISIÓN EUROPEA (2009): *Promoting Sustainable Urban Development in Europe. Achievements and opportunities*, DG Política Regional, Bruselas, en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/urban2009/urban2009_en.pdf
 - MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE (2006): *Estrategia de Medio Ambiente Urbano*, disponible en: <http://www.bcnecologia.net/documentos/estrategia.pdf>
 - MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE (2007): *Libro Verde del Medio Ambiente Urbano*, disponible en: <http://www.bcnecologia.net/documentos/libroverde.pdf>
 - PARLAMENTO EUROPEO (2008): Resolución sobre el seguimiento de la Agenda Territorial de la UE y de la Carta de Leipzig, A6 0028/2008 de 21.02.2008, disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2008-0069&language=ES&ring=A6-2008-0028>
 - URBAN FUTURE (2005): “The ‘Acquis Urban’. Using Cities’ Best Practises for European Cohesion Policy”, *Common Declaration of URBAN cities and players at the European Conference ‘Urban future’*, on June 8-9th, Saarbrücken (Germany), disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/newsroom/document/pdf/saarbrucken_urban_en.pdf