

# Dimensiones para el análisis de los procesos urbanos en un contexto “postmetropolitano”



**&** *Resumen/Abstract: En la ciudad postmoderna –la “postmetrópolis” (Soja, 2005)–, globalizada y compleja, se producen nuevas situaciones sociales, políticas, económicas y medioambientales que han obligado a introducir innovaciones en la política y en la gestión contemporánea. Por ello, el objetivo del presente trabajo es formular un marco de análisis que permita explorar los procesos urbanos que se están desarrollando en el contexto postmetropolitano. En él, la “capacidad de organización social” de una ciudad, de gran relevancia en los procesos de planificación estratégica de segunda generación, se convierte en un concepto nuclear, que aparece condicionado por tres dimensiones de análisis: a) el desarrollo urbano; b) el sistema de gobernanza urbana y, por último, c) la gestión estratégica. La combinación de las dimensiones propuestas lleva a plantear su relación con las posibilidades de éxito de un proceso urbano, así como con el nivel de desarrollo de una comunidad.&*

**&** *Palabras clave: desarrollo integrado, gobernanza urbana, planificación estratégica de segunda generación, capacidad de organización social, postmetrópolis.*



## 1. INTRODUCCIÓN

El espacio urbano se ha caracterizado por estar en permanente transformación, lo que ha dado lugar a diversas "revoluciones urbanas". Para Edward Soja, la primera de estas revoluciones hace referencia a los asentamientos urbanos preindustriales, caracterizados por la concentración, la diversidad social y de usos, y conectados con otras ciudades a través del comercio. La segunda revolución llega con el desarrollo industrial, que transforma el espacio y las dotaciones de las ciudades, obligándolas a adaptarse a las necesidades de un modelo económico caracterizado por la producción en masa. Así, para organizar las aglomeraciones, nace la disciplina urbanística y el transporte se convierte en un elemento clave para que la ciudad funcione. Con el Estado de Bienestar, necesario para garantizar la cohesión social, se inicia una nueva (tercera) revolución urbana: la democratización y los servicios sociales se convierten en rasgos definidores de la ciudad. La cuarta revolución es la de la "postmetrópolis" (Soja, 2005), globalizada y compleja, definida por la dispersión y la baja densidad, la "guetización" de las comunidades, el colapso del sistema de transporte y la insostenibilidad medioambiental. Es también la ciudad "líquida" (Bauman, 2007) postmoderna (Amendola, 2000), en la que la calidad urbana debe ser medida en función de las expectativas de sus ciudadanos, inmersos en situaciones de vida cada vez más "complejas". Así, la ciudad postmoderna nos trae la idea de la "ciudad flexible" o "à la carte", en la que la "experiencia urbana" de cada ciudadano es concebida como una relación diferenciada (espacial, social, política, económica, etc.) y personal con la ciudad en la que vive.

Esta complejidad de los escenarios urbanos, consecuencia de las nuevas situaciones derivadas de la globalización económica, política y cultural, ha obligado a introducir innovaciones en la política y en la gestión contemporánea, especialmente a partir de la década de los noventa. En este sentido, "las ciudades son cada vez más los marcos espaciales, políticos, económicos, sociales y medioambientales a partir de los cuales las sociedades contemporáneas, se califiquen de modernas o no, están llamadas a transformarse" (Jouve, 2005: 17).

El objetivo del presente trabajo será, por tanto, formular un "mapa conceptual" que permita fijar un marco de análisis para explorar las transformaciones políticas y gerenciales que se están produciendo en el contexto postmetropolitano.

*"The formation of concepts and the construction of theories have always been vital aspects of human activity [...] Theories provide cognitive maps for finding our way in a complex and changeable environment. The cognitive map may not be stable or even coherent. Experience leads us to construct, transform and modify it all the time. Purposeful theory construction, in much the same way, seeks an ordered and consistent though never entirely closed map, to improve our understanding and command of daily practices (social, political, economic or technological)"* (Harvey, 1989: 3)

La aproximación al fenómeno urbano se iniciará a partir de tres tesis interpretativas<sup>1</sup> que aparecen en un informe elaborado por el Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP) y la Universidad Autónoma de Barcelona: "En el umbral de los 20 años de ayuntamientos democráticos: el retorno de la política local" y que, aunque fueron identificadas para los municipios españoles tras veinte años de democracia, son extrapolables a la generalidad de contextos locales. Estas tesis nos permiten describir y comprender mejor las transformaciones que se han producido en las ciudades y contextualizar las dimensiones de análisis que serán propuestas más adelante.

Según la primera de estas tesis, denominada "Localismo", "el proceso de globalización en el que cada vez nos encontramos más implicados, no sólo no disminuye la importancia de los gobiernos locales sino que los revaloriza"<sup>29</sup>. De este modo, tal y como explica el informe mencionado anteriormente, la centralidad de lo local gira en torno a dos ejes que son, en primer lugar, la capacidad de respuesta de los gobiernos locales a las demandas de los servicios públicos; y en segundo lugar, la transformación del gobierno local, que evoluciona hacia formas de gobierno relacionales basadas en la transversalidad, en las que participan diversos actores.

La segunda de las tesis, la "repolitización", destaca la consolidación de un nuevo marco normativo definido por las ideas de sostenibilidad, calidad de vida y de participación en la vida política de la ciudad, que dan lugar a la emergencia de un nuevo paquete de políticas urbanas, fuertemente condicionadas por dichos principios y valores.

Por último, la tercera de las tesis interpretativas se refiere a la "postburocratización". Los nuevos contenidos de políticas exigen nuevas formas de gestión, "La modernización o innovación administrativa, no es sólo un cambio o una mejora del funcionamiento y de la prestación de los servicios públicos; sino que es también una transformación y una nueva cultura de la gestión pública local, en base a un modelo y paradigma "postburocrático" (Canales Aliende, 1999: 118).

A partir de estas tesis, cada uno de los apartados de este artículo se dedicará a la contextualización y desarrollo de las dimensiones que se proponen para abordar el análisis del contexto postmetropolitano. El primer apartado, enmarcado en las tesis del "localismo" y la "repolitización", revela dos conceptos clave: "desarrollo integrado" y "gobernanza urbana". Dada la importancia de la dimensión del proceso en la política urbana, el segundo apartado se dedica al análisis de la gestión estratégica. En él, a partir de la tesis de la "postburocratización", se realiza una descripción de la evolución de la gestión urbana, prestando especial atención a la planificación estratégica de ciudades de segunda generación.

Como conclusión, en el apartado final se relacionan las dimensiones propuestas para el análisis de los procesos urbanos, a través de los que se deberán gestionar los nuevos retos que se plantean en un contexto postmetropolitano.

## 2. LA CENTRALIDAD DE LAS CIUDADES EN EL CONTEXTO GLOBAL

En el *Libro Verde del Medio Ambiente Urbano* se señala que: "en este contexto mundial de cambio, las ciudades han ido resurgiendo como espacios estratégicos de nueva centralidad territorial. Los procesos de globalización económica y de migración internacional, la emergencia de servicios especializados en las ciudades como parte del sector económico en crecimiento en las economías avanzadas, los nuevos tipos de desigualdad y exclusión social, las nuevas políticas culturales y de identidad, las dinámicas de segmentación social y las políticas territoriales, y 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" (Ministerio de Medio Ambiente, 2007: 143).

La globalización dibuja, por tanto, un nuevo escenario que más que ensombrecer a los entes locales, los refuerza, dando lugar a una relación cada vez más "glocal"<sup>3</sup>. En este mismo sentido, Donatella della Porta señala que los procesos de globalización y europeización, lejos de limitarlas, han creado nuevas oportunidades para las instituciones subnacionales: "le com-

*petenze degli enti locali non sono state complessivamente limitate dallo sviluppo di processi di globalizzazione o "europeizzazione", che hanno anzi creati nuove occasioni per le istituzioni subnazionali, non solo a livello intermedio (attraverso il nuovo regionalismo), ma anche a livello urbano." (Della Porta, 2006: 253).*

La gestión eficiente de todas estas nuevas situaciones y necesidades exige pensar en términos de desarrollo. El concepto de "desarrollo sostenible" dota a las ciudades de una legitimidad global, en la medida que los nuevos problemas económicos, políticos, sociales y medioambientales precisan ser gestionados desde las realidades locales, independientemente de que las consecuencias de esta actuación tengan un impacto más allá de estas realidades ("actuar localmente, pensar globalmente"). Por esta razón, el análisis de lo urbano no puede dissociarse del concepto de desarrollo urbano, que es el que determina el alcance y contenido de las políticas urbanas. De ahí que la primera idea que se quiere destacar es la inherencia del concepto de desarrollo sostenible a "lo urbano", constituyéndose así como la primera de las dimensiones analíticas propuestas. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de desarrollo sostenible?

El desarrollo urbano (sostenible) es hoy un concepto más amplio que ha evolucionado desde la tradicional concepción de la sostenibilidad vinculada exclusivamente al ámbito medioambiental. Lo cierto es que la sostenibilidad tiene un carácter poliédrico que incorpora las siguientes dimensiones básicas: medioambiental, social, económica y política, lo que lleva a hablar de una "política integrada del desarrollo urbano". Este enfoque integrado se ha desarrollado extraordinariamente en el escenario europeo en la primera década del siglo XXI, vinculándose al proceso de construcción de una política urbana europea. En este sentido, en la Resolución sobre el seguimiento de la Agenda Territorial de la UE y de la Carta de Leipzig (2008), se habla explícitamente de un enfoque integrado asociado a los proyectos de desarrollo urbano:

"E. Considerando que los objetivos de la Carta de Leipzig son un mayor uso de los enfoques a favor de una política integrada de desarrollo urbano a través de la creación y la garantía de unos espacios públicos de calidad, la modernización de la red de infraestructuras y la mejora de la eficiencia energética, el fomento de unas políticas proactivas de innovación y educación, así como, en particular para los barrios desfavorecidos, el fomento de un transporte urbano sostenible, eficiente y asequible, el desarrollo de estrategias de revalorización del entorno físico, el refuerzo de la economía local y de la política local en materia de mercado de trabajo, y una política proactiva de educación y formación para los niños y los jóvenes,

Considerando que el enfoque integrado implica que los proyectos desarrollados deben constituir un plan coherente y a largo plazo que integre las dimensiones económicas, sociales y medioambientales y asocie a los interlocutores clave de manera plena en la planificación, la puesta en marcha y la evaluación de los programas de desarrollo urbano"<sup>5</sup>.

Este último "considerando" resulta de especial interés porque sintetiza y adelanta las claves del presente trabajo: se habla de proyectos "que integren las dimensiones económicas, sociales y medioambientales (desarrollo integrado) y asocie a los interlocutores clave de manera plena (gobernanza) en la planificación, la puesta en marcha y la evaluación de los programas de desarrollo urbano (planificación estratégica)". De esta manera, se introduce la segunda dimensión analítica: la "gobernanza urbana".

Con la crisis fiscal de Estado del Bienestar, con los recortes en el sector público y los traspasos de la prestación de servicios al sector privado, se reabre un espacio para la experimentación con nuevas formas de hacer política y de gestión: "La gobernanza es utilizada sistemáticamente como un término que permite identificar nuevas prácticas colectivas, nuevas formas de acción pública (esencialmente sobre un escenario de recomposición de los Estados-nación y de globalización), que no se basaría más en la dominación y en la violencia legítima, [...] sino en la negociación y la asociación, basadas en principios éticos y morales. Desde estas perspectivas, la gobernanza sirve para designar el conjunto de prácticas colectivas por medio de las cuales se produce el orden social y político, si se permite la paradoja, gracias a la utilización de normas flexibles. Estas prácticas se producen detrás de las instituciones clásicas (Administración del Estado, entidades locales, empresas privadas...)" (Jouve, 2005: 17).

El espacio urbano resulta especialmente idóneo para la innovación debido a las múltiples formas de interacción que se producen en él: "no sólo las ciudades se beneficiarán de la recomposición de los Estados modernos para emerger como actores colectivos en la escena internacional, sino que además las modalidades concretas del ejercicio de la política serán [...] una forma de política que se basa en el proyecto colectivo, en la coincidencia de objetivos comunes, en una visión idéntica para el futuro de la ciudad, un verdadero proyecto de sociedad urbana." (Jouve, 2005: 52).

Este contexto exige la adaptación del tradicional marco institucional no sólo a través de la introducción de una serie de principios organizativos, sino también de nuevas sensibilidades. Estas normas deben ser, por tanto, flexibles (interdisciplinariedad y flexibilidad de los procedimientos y organizaciones) y sensibles (coherentes con los nuevas demandas y valores dominantes, pero también sensibles a las necesidades particulares). En este sentido, la gobernanza urbana sirve para "analizar la transformación de la política en el medio urbano, especialmente en lo referente a políticas urbanas derivadas de normas colectivas negociadas, adaptadas a su territorio de aplicación" (Jouve, 2005: 17), y sus elementos característicos se concretarían en las ideas de:

- a. Cambio (transformación política).
- b. Flexibilidad (adaptación/ajuste del marco institucional).
- c. Negociación (interacción/cooperación para tomar decisiones políticas).
- d. Especificidad (adaptación al territorio y a las necesidades locales).

En definitiva, la noción de gobernanza se vincula a la idea de contingencia de las relaciones sociopolíticas como consecuencia de una serie de factores contextuales. Tal y como se ha tratado de describir, éste es el caso de las ciudades, de ahí la idoneidad de emplear esta dimensión en el análisis de los procesos urbanos.

### **3. EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN URBANA**

"Pero si los grandes mitos modernizadores –socialismo científico y democracia liberal– ya no son capaces de dar sentido a nuestro ser y estar en sociedad, ¿dónde hallaremos el fundamento interior de la cohesión social? Una primera respuesta ha sido el pragmatismo y la gestión pública. El fin de vivir juntos es asegurar una provisión eficiente de bienes públicos

(seguridad, infraestructuras, legalidad, salud, educación, sostenibilidad ambiental, prevención y asistencia social...)" (Joan Prats i Catalá, 2005: 153).

Los nuevos problemas de los que se ocupan las políticas urbanas precisan de nuevas formas de gestión<sup>6</sup>. Por tanto, la gestión pública se transforma<sup>7</sup>, se adapta a las necesidades de nuestro tiempo: "el *management* deja de ser concebido principalmente como planificación y control para visualizarse ante todo como dirección, estrategia o política, o, mejor, como asunción de la responsabilidad por la acción colectiva." (Prats i Catalá, 2005: 125).

En este apartado nos centramos en el ámbito de la gestión, que se enmarca en la tercera de las tesis interpretativas a las que nos referíamos al principio: la "postburocratización", que es definida como el fenómeno de adaptación de la gestión al nuevo contexto plural y complejo. Esta adaptación revela una serie de características que se desprenden de los nuevos marcos organizativos y de las nuevas rutinas procedimentales. En este sentido, se habla de trabajo en red (*networking*), de fórmulas mixtas de trabajo y de prestación de servicios (partenariados público-privados), de colaboración y de coordinación interdepartamental, de intercambio de buenas prácticas (*benchmarking*), de planificación estratégica (y de evaluación de procesos), de un enfoque integrado, flexible y centrado en áreas espaciales concretas.

Teniendo en cuenta lo anterior, la aproximación a la gestión urbana requiere detenerse en la consideración de las siguientes cuestiones (Balbo, 1998):

- a. Conocimiento de la ciudad: la gestión de datos.
- b. Liderazgo y proyecto de ciudad: protagonismo del gobierno local en la configuración del futuro de la ciudad.
- c. Competencia urbana: política y acciones de atracción de residentes, inversores y turistas (*city-marketing*).
- d. Planificación estratégica: evolución desde la planificación urbanística e introducción de elementos de carácter más político.
- e. Relaciones público-privadas: el gobierno local en su papel de mediador, facilitador de relaciones y movilizador de recursos.
- f. Formas de participación ciudadana y acceso a la información.
- g. Capacitación de los recursos humanos de las Administraciones locales, para pasar de una lógica de administración a una dinámica de gestión.
- h. Desarrollo sostenible: como objetivo fundamental de la gestión.

Para J. M. Pascual Esteve, "lo que singulariza la gestión estratégica urbana es la gestión relacional de una estrategia urbana". Partiendo de esta afirmación, que implica una aproximación al análisis de la gestión de las ciudades desde el enfoque de la gobernanza, este autor define la gestión estratégica urbana como "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); y señala como vértices de la misma: la finalidad y estructura de la estrategia urbana, el modelo de gestión de redes y el desarrollo de una política exterior.

- 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. Como resultado de lo anterior deben quedar identificadas las áreas estratégicas y los proyectos motores.
- b. Gestión de redes: requiere, en primer lugar, la identificación de los actores y la activación de la red por parte del gobierno local/urbano. La promoción de la interacción debe ser realizada por un gestor *ad hoc*, que catalice la información obtenida y que facilite la comunicación y la cooperación. Por último, la red debe estar comprometida, y sus miembros corresponsabilizados, con la estrategia y mantener vivo el proceso.
- 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<sup>8</sup> y la inserción en redes urbanas internacionales.

#### De la teoría a la práctica: la planificación estratégica

"No hay viento favorable para quien no sabe adónde va." (Séneca)

La planificación estratégica se presenta como un instrumento idóneo para gestionar la complejidad inherente al diseño del modelo futuro de las ciudades: *"the new scene of internationalism and globalization has provoked the tradicional planning based on physical and spatial organization of cities to be no longer sufficient to drive the urban development public policy."* (Merinero Rodríguez, R. y M. García Pizarro, 2009: 1)

Un plan estratégico (en adelante, PE) sirve, fundamentalmente, para crear futuro a partir del presente (Abascal Rojas, 2004: 187). Es una herramienta de reflexión sobre la estrategia de desarrollo de la ciudad que proporciona: una visión, como resultado de un proceso creativo y de reflexión compartida, que sirve de orientación de la ciudad hacia un objetivo común; un diagnóstico del entorno basado en el análisis del sistema urbano, que sirve de base a la estrategia, tras la identificación de las ventajas competitivas y de los temas críticos; y por último, una batería de objetivos y de acciones traducidos en proyectos concretos. En definitiva, un plan estratégico es un marco de referencia que sirve para tomar decisiones y establecer una hoja de ruta a medio y largo plazo, para la implementación de las acciones necesarias para lograr los objetivos fijados.

No obstante, un plan es sobre todo un proceso de aprendizaje porque se dice que algo cambia en la mente de las personas que participan en dicho proceso: "el interés principal de la planificación no está en el plan mismo, sino en el proceso de reflexión y concertación que conduce al plan. En este sentido, los sistemas de planificación conservan su utilidad, siempre y cuando no se ahoguen en la burocracia y el papeleo. La preparación del plan es una oportunidad para favorecer la comunicación y estimular la movilización interna alrededor de objetivos comunes". (Godet, 1991: 274)



La aplicación de la planificación estratégica a la gestión urbana empezó en Estados Unidos. San Francisco fue la ciudad pionera en la aplicación de este instrumento de análisis y de toma de decisiones en el ámbito urbano en 1982. En 1987, Barcelona se convirtió en la primera experiencia en el continente europeo en la aplicación de la planificación estratégica a las ciudades<sup>9</sup>, aunque lo cierto es que en nuestro país el debate planificador se ha centrado más bien en los usos del suelo, dando menos importancia a otras variables de desarrollo económico, social o cultural. Por ello, es importante tener claro que, a diferencia de un plan urbanístico, un PE es un "producto político", no jurídico. A continuación, se recoge un buen ejemplo de cómo las ciudades definen este instrumento:

"En el ámbito europeo el papel que juegan las ciudades, en cuanto a su protagonismo económico y social, adquiere una importancia cada vez mayor. La planificación estratégica cobra una dimensión prioritaria en el marco de las ciudades, ya que el desarrollo futuro de éstas depende, en gran parte, de una adecuada identificación de sus ventajas comparativas y de la puesta en práctica de actuaciones originales y específicas.

Partiendo de este marco de referencia se hace necesario para el desarrollo futuro de las ciudades la elaboración de un plan estratégico, cuyos rasgos característicos han de ser los siguientes:

- Constituir un **instrumento de análisis**. Se trata de un documento en el que se analiza la situación previa de partida del territorio, que ha de constituir la base para la puesta en marcha del plan estratégico, teniendo en cuenta, asimismo, las nuevas tendencias, discontinuidades y posibles cambios no previstos que afecten a la ciudad.
- Constituir un **instrumento de decisión**. Ha de identificar una estrategia para encaminar el desarrollo económico y social del territorio, a través de la definición de grandes programas de acción que habrán de conducir el desarrollo futuro de la ciudad.
- Constituir un **instrumento de cooperación público-privada** entre los principales actores urbanos y su compromiso para desarrollar la estrategia en la medida de sus responsabilidades y competencias.
- Crear cauces de **participación ciudadana**, como elemento clave capaz de difundir una cultura de ciudad, de sus retos, de sus oportunidades, que facilite la colaboración ciudadana en el hacer ciudad.
- Disponer de una **estrategia global de la ciudad** (económica, social, cultural, mediambiental, territorial) y no solo física, como es el caso de ciudades que únicamente disponen de planes o proyectos urbanísticos."<sup>10</sup>

El proceso de planificación estratégica es complejo, de ahí que se precisen unos conocimientos y capacidades para su diseño e implementación que se adquieren con tiempo. Dicha complejidad se deriva, por una parte, de la obligada interiorización de las características de la ciudad; y, por otro, de la necesidad de mantener una visión integral y sistémica de lo urbano, que sirva de referencia para dar contenido a las políticas urbanas: "Una de las razones que hacen que la gestión de una ciudad sea un reto tan apasionante es que exige una visión integral de la dimensión urbana. Todos los aspectos deben ser tenidos en consideración y, además, todos han de complementarse: las infraestructuras, su financiación, el medio ambiente, la movilidad, la seguridad, la cultura, los servicios de proximidad, los servicios asistenciales, el

desarrollo económico o la proyección de la imagen internacional de nuestras ciudades son, entre otros, elementos complementarios e insustituibles de las gestión de un ámbito urbano"<sup>11</sup>.

Los planes son tan diversos como las ciudades que tratan de gestionar, por ello "cada ciudad debe inventar su futuro". No obstante, a pesar de ello, un proceso de planificación estratégica<sup>12</sup> es sobre todo un método y, por tanto, deben tenerse en cuenta una serie de técnicas para llevarlo a cabo: "La planificación estratégica debe entenderse no como un modelo a seguir, sino como un conjunto de métodos y teorías, cuya aplicabilidad dependerá de las condiciones urbanas específicas de cada ciudad para alcanzar los objetivos de dotarse de una estrategia urbana basada en la cooperación pública y privada, y legitimada en base a la participación ciudadana." (Pascual Esteve, 2001: 23)

Las precondiciones para desarrollar un plan son, en primer lugar, la decisión del proyecto, que requiere un fuerte impulso por parte de los líderes de la ciudad, así como la construcción de una comunidad de intereses en torno a la necesaria transformación del sistema urbano. En segundo lugar, hay que determinar el sistema de participación social y de colaboración público-privada, tanto en el diseño como en la implantación del plan, pues el éxito del plan será proporcional a su nivel de reconocimiento por parte de los agentes urbanos.

Si bien hay que advertir que las fases de la planificación estratégica no siguen una secuencia cronológica (a veces, dichas fases se desarrollarán simultáneamente), dichas fases pueden concretarse en las siguientes:

- a. Diagnóstico de la ciudad: es preciso conocer la ciudad, pues el plan está condicionado por las características peculiares del territorio (soporte económico, político y social). Asimismo, es de gran utilidad tener en cuenta otras experiencias similares en otras ciudades y adaptar algunos aspectos a la realidad concreta.
- b. Establecimiento del marco estratégico: es la fase de definición del modelo de ciudad (concepción de desarrollo urbano) y de las principales líneas estratégicas elegidas para establecer el horizonte de futuro, a partir de un ejercicio de imaginación y de creatividad. El resultado es el diseño de la estrategia sobre la base de proyectos motores que van hacer avanzar la ciudad hacia el modelo deseado (proyectos estratégicos).
- c. Proceso de implementación: es la etapa más difícil, donde se ve si el proceso de planificación cuenta con el liderazgo y el apoyo social necesario: "lo fundamental en los planes estratégicos que habían tenido éxito no era tanto el plan en sí mismo, sino la dinámica de relación y colaboración entre los actores urbanos [...] su más importante contribución al desarrollo de la ciudad fue transformar el disenso en consenso entre los principales actores urbanos, en la identificación y puesta en marcha de los principales proyectos estructurantes del futuro de la ciudad, y en establecer una relación continuada entre ellos." (Pascual Esteve 2001: 5). La nueva generación de planes estratégicos (planes de segunda generación) presta especial atención a este aspecto.
- d. Proceso de comunicación: existe un proceso interno (comunicación entre todos los actores participantes en la construcción del proceso) y un proceso externo de difusión a la ciudadanía en general. Una vez diseñado todo el proceso y alcanzados una serie de resultados, el paso siguiente será "colocar a la ciudad en el mapa internacional".
- e. Seguimiento y evaluación: debe existir un proceso formalizado de seguimiento de la evolución de la ciudad para comprobar si la ciudad se mueve hacia el modelo propuesto (sis-

tema de indicadores). Se trata de evaluar el cumplimiento de los objetivos, informando a los agentes participantes, decisores y público en general, acerca de los progresos en la implementación del PE, así como de los aspectos que es preciso mejorar.

### La planificación estratégica de segunda generación

*"If you want to know how the shoe fits, ask the person who is wearing it, not the one who made it."* (www.communityplanning.org).

Los procesos de construcción social, como la planificación estratégica, se basan en la participación y en la aceptación y reconocimiento de la diversidad. Son procesos discursivos en los que hay que lograr consensos a través del diálogo y de la reflexión, de ahí la necesidad de poner en marcha mecanismos de aprendizaje para promover la competencia social y la participación.

En este contexto, los poderes públicos son el agente activador de la red de actores, ya que gozan de una legitimidad democrática que los lleva a estar por encima de intereses particulares, aunque sin olvidar las particularidades de los distintos colectivos. El PE sintoniza, por tanto, con una filosofía basada en la consideración de los ciudadanos, pues si una ciudad no es nada sin las personas que habitan en ella, tampoco lo será un modelo de ciudad que no cuente con sus ciudadanos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta metodológica más novedosa para lograr un desarrollo integrado es 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 la mejor articulación del sistema de gobernanza. De esta manera, 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). Con este proceso se sientan 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, para legitimar dichos proyectos, pero no en la fase de implementación. Sin embargo, con los PE 2G se produce un cambio en las características del proceso de planificación y en su enfoque metodológico, pues persiguen contribuir al desarrollo urbano a través de una construcción colectiva del mismo, de la visión o modelo de ciudad. En la medida que son procesos relacionales, contribuyen a la articulación del sistema de gobernanza territorial: "el proceso de elaboración del plan, en tanto que sea capaz de crear y dinamizar espacios de diálogo y deliberación eficaces y eficientes, de generar confianza y facilitar el conocimiento mutuo, permitirá configurar y fortalecer un modelo de relación que debe tener continuidad en el tiempo." (Pascual Esteve y Tarragona Gorgorió, 2009: 132).

En este tipo de planes, 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<sup>13</sup>. Estos procesos de segunda generación se caracterizan por que la estrategia se renueva permanentemente, se produce un aprendizaje en red y se logran altos niveles de calidad democrática. Así, los planes son concebidos como procesos de organiza-

ción de la ciudad o del territorio, articulados por el gobierno local, para "responder colectivamente" a los "retos colectivos", en definitiva, para lograr un mayor desarrollo.

**Cuadro 1. Comparación de planes estratégicos**

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

**Fuente:** J. M. Pascual Esteve y M. Tarragona Gorgorió (2009: 88).

Sin embargo, la investigación de este tipo de procesos es aún incipiente: "dada la novedad de los planes estratégicos 2G, y el hecho de que los principales ejemplos de concebir los planes como inicio de la gobernanza no tienen una ciudad de referencia del modo en que lo fue Barcelona para la primera generación de planes. El aprendizaje, acopio de enfoques, metodologías y técnicas, es más necesario que nunca hacerlo en red" (Pascual Esteve y Tarragona Gorgorió, 2009:93).

#### **4. DIMENSIONES PARA EL ANÁLISIS DE LOS PROCESOS URBANOS EN UN CONTEXTO "POSTMETROPOLITANO"**

*"The problems become more acute when we seek some meta-theory of the urban process, by which a theoretical framework that has the potential to put all such partial views (of a city) together not simply as a composite vision but as a cognitive map that shows how each view can itself be explained by and integrated into some grander conception of what the city as a whole, what the urban process in general, is all about". (Harvey, 1989: 2)*

En el año 1989, David Harvey destacaba la importancia de desarrollar conceptos y teorías que pudieran servir para establecer un mapa cognitivo o interpretativo de un fenómeno complejo como es "lo urbano". La relevancia de estudiar lo que ocurre en las ciudades se justifica, en primer lugar, por el hecho de que el mundo postmoderno es fundamentalmente "urbano", lo que es especialmente visible en el espacio europeo, puesto que el 80% de la población de la UE vive en las ciudades, convirtiendo a Europa en el continente más urbanizado del mundo<sup>15</sup>. En segundo lugar, porque, como hemos tenido ocasión de ver, la globalización ha desencadenado una serie de transformaciones en las instituciones, la economía, los valores y la cultura que plantean nuevos retos políticos y sociales que deben ser gestionados.

En este contexto, uno de los actuales problemas es la gestión del cambio de escala y del gobierno metropolitano. Precisamente para Edward Soja, "postmetrópolis" hace referencia a un cambio de escala que se concreta en la idea de "urbanización regional", que implica, por un lado, la coexistencia de una variedad de escalas de gobierno en un mismo territorio; y por otro, la emergencia de una ciudad "fáctica", de límites imprecisos y discontinuos que hacen difícil saber a dónde llega exactamente, dando lugar a situaciones problemáticas que tratan de ser resueltas mediante nuevas propuestas referidas a los siguientes temas:

- **Policentrismo y "región metropolitana"**: fomento de un desarrollo equilibrado de todos los territorios que conforman la región metropolitana y combinación de las distintas escalas territoriales –metropolitana y submetropolitana– ajustando la gestión a cada uno de esos ámbitos. Se habla así de "geografía variable" para hacer referencia a un gobierno y a competencias compartidas, en el que la metrópolis central ejerce un liderazgo democrático basado en la autoridad moral, no en la imposición, que permite trabajar conjuntamente en la construcción de una "marca región" que aproveche el valor de la ciudad central para todas las entidades englobadas en la región.
- **Cooperación territorial e interadministrativa**: promoción de una cultura de la gobernanza, capaz de articular un espacio urbano que vaya más allá de los límites administrativos, basado en la cooperación y en el trabajo en la red de los distintos agentes (no sólo políticos) y territorios. Debe ser un proceso autoorganizado, no impuesto, en el que la cooperación se manifiesta como un "ejercicio de generosidad", basado en la aceptación de que los territorios que más tienen deberán renunciar a cosas en favor de los que menos tienen. Ésta parece ser la vía para que la gobernanza sirva para la construcción de un gobierno metropolitano.
- **Consenso político y democracia metropolitana**: fortalecimiento de la democracia. El gobierno metropolitano no puede ser una mera replicación del gobierno local, debe estar sustentado en un "pacto político", en el que se justifique la necesidad de crear una nueva escala metropolitana, saber qué se quiere de ella y qué puede aportar a cada una de las partes. En este sentido, hay que reflexionar sobre dos cuestiones fundamentales: la legitimidad del gobierno metropolitano y la identidad metropolitana. Es preciso además, evitar caer en la mera "aglomeración plurimunicipal" (con grandes desigualdades) y avanzar hacia la idea de "regiones metropolitanas" y de "gobierno plurirrepresentativo".
- **"Menos estructura y más proyecto"**: evitar la "inflación institucional". La gestión de "proyectos-ciudad" gana importancia como elemento vertebrador de las relaciones y de la identidad metropolitana con el objetivo de establecer una estrategia metropolitana. Se trata de "coser" los distintos proyectos que coexisten en la ciudad y darles un sentido metropolitano. En este contexto, cobra importancia la planificación estratégica y el seguimiento y evaluación de los proyectos, pero también la dimensión democrática, pues no hay que olvidar que los proyectos son para los ciudadanos (son ellos quienes tienen que sacarlos adelante, pero precisan de instrumentos y de una plataforma que los habilite para ello).

Afrontar todas estas cuestiones requiere la puesta en marcha de nuevos procesos urbanos, que abren un terreno fértil para la investigación, de ahí la importancia de fijar un "mapa conceptual" que permita analizar las transformaciones que se derivarán de estos nuevos retos postmetropolitanos. En todas ellas puede identificarse la presencia (directa o indirecta) de las

tres dimensiones analíticas que se han ido desarrollando a lo largo de este artículo: a) concepto de desarrollo urbano, b) sistema de gobernanza y c) la gestión estratégica:

**Figura 1. Dimensiones de análisis de los procesos urbanos**



**Fuente:** Elaboración propia.

Estas dimensiones se integran en un modelo interpretativo en el que la **capacidad de organización social** se convierte en un concepto nuclear condicionado por la combinación de dichas dimensiones. Esta noción se inspira en el concepto de "capacidad organizativa", definida como "la habilidad para comprometer a todos los agentes involucrados en el desarrollo económico de la ciudad, y con su colaboración generar nuevas ideas y llevar a cabo una política diseñada para responder a los cambios fundamentales, y para crear las condiciones de un desarrollo sostenible." (Van der Berg *et al.*, 1997), y que se mide en función de las siguientes variables: organización administrativa, networks estratégicos, liderazgo, condiciones espacio-económicas, visión y estrategia, apoyo político, apoyo social, resultados y coherencia.

La capacidad de organización social de un territorio estará delimitada, de esta manera, por la extensión del concepto de desarrollo urbano asumido por la agencia de actores que participen en el sistema de gobernanza urbano (concepto mínimo de desarrollo sostenible (medio-ambiental)/concepto de desarrollo urbano integrado); por el grado de articulación de dicho sistema de gobernanza (inclusión de pocos/muchos actores, intensidad y permanencia de su participación y articulación de la comunicación entre ellos); y por último, por la gestión estratégica de los intereses urbanos (planificación urbanística o económica/planificación estratégica).

Finalmente, a partir de estas consideraciones, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo: cuanto mejor sea la "capacidad de organización social" de un territorio, esto es, cuanto más orientada esté hacia a un concepto de desarrollo integrado, cuanto más inclusivo y participativo sea su sistema de gobernanza y cuanto más cercanos a la gestión estratégica estén los procesos puestos en marcha en ese espacio, mayor viabilidad y posibilidades de éxito tendrá un proceso urbano concreto y, por tanto, mayor será también el nivel de desarrollo de la comunidad. No obstante, el objetivo de este trabajo no era otro que el de proporcionar conceptos que permitieran analizar los procesos urbanos que se diseñan y se ponen en marcha en el contexto postmetropolitano. La proposición de esta hipótesis de trabajo va más allá de este objetivo; sin embargo, su formulación abre un campo interesante para desarrollar sucesivos análisis empíricos.

## Notas

- 1 "En el umbral de los 20 años de Ayuntamientos democráticos: el retorno de la política local" (Institut de Govern i Polítiques Públiques (IGOP)- Universidad Autónoma Barcelona, 1999), coordinado por Joan Subirats.
- 2 "El nuevo localismo debe entenderse 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).
- 3 El concepto de glocalización (Robertson, 1992) es un neologismo producto de la combinación de los conceptos de globalización y localización, que da a entender que el actual proceso de transformación persigue un equilibrio entre las dinámicas local y global, y que pone de manifiesto la cuestión de la localización espacial dentro de un sistema globalizado como factor estratégico: "[...] con la globalización corre pareja cada vez más la localización [...] entra por doquier en el ámbito de las *g-words* dentro de las coordenadas de una nueva acentuación de lo local. Que la globalización no sólo significa des-localización, sino que además presupone una re-localización, es algo que se desprende de la propia lógica económica." (Beck, 1998: 100).
- 4 El Informe de la Comisión Brundtland (1987) señala que "el desarrollo sostenible es aquel que tiene en cuenta las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para abordar sus propias necesidades". Esta es una definición universalmente aceptada, pero que con el transcurso de los años y en respuesta a las transformaciones sociales, se ha ido completando.
- 5 Resolución sobre el seguimiento de la Agenda Territorial de la UE y de la Carta de Leipzig, de 21.02.2008. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&reference=P6-TA-2008-0069&language=ES&ring=A6-2008-0028>
- 6 Al hablar de gestión, la dimensión de "proceso" adquiere especial relevancia, una importancia que por ejemplo se refleja al referirnos a la incipiente "Política Urbana Europea": "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).
- 7 "La modernización o innovación administrativa, no es sólo un cambio o una mejora del funcionamiento y de la prestación de los servicios públicos; sino que es también una transformación y una nueva cultura de la gestión pública local, en base a un modelo y paradigma 'postburocrático'" (Canales Aliende, 1999: 118).
- 8 González Medina, M. 2009. "Problemática y consideraciones jurídicas en torno a la marca de ciudad". "Actas de Propiedad Industrial", Vol. XXIX, (2008-2009), 187-213.
- 9 El I Plan Estratégico Barcelona 2000 se inició en 1988 y fue aprobado en 1990, obteniendo el premio especial de planificación de la Comisión Europea por su alto grado de colaboración público-privada y de consenso, la internacionalización de la ciudad y el carácter pionero de su metodología. El II Plan Estratégico Económico y Social Barcelona 2000 fue impulsado en 1992 y aprobado en 1994. En 1998 se abre un nuevo proceso de reflexión y en 1999 se aprueba el III Plan Estratégico (1999-2005). Entre 2005 y 2007 se produce la revisión del Plan Metropolitano de Barcelona. Dicho plan se concreta en 2008, en el modelo 2020, basado en los siguientes ejes estratégicos: gobernanza y red, referente global, calidad social, infraestructuras y sostenibilidad. <http://www.pemb.cat/ca-es/que-es/default.aspx>
- 10 Fuente: <http://www.ayto-gijon.es/Contenido.aspx?id=2231&zona=3&lang=es>
- 11 Alberto Ruiz-Gallardón, alcalde de Madrid. Prólogo del libro de Gildo Seisdedos (2007: XI).
- 12 Información sobre planes estratégicos en [www.cideu.org](http://www.cideu.org), Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. Este centro se creó en 1993 para articular la colaboración técnica y teórica entre España y otros países de América Latina.
- 13 Este es el caso del Proceso de Planificación Estratégica de la Provincia de Milán –"Ciudad de ciudades"–, un original tentativo de planificación estratégica supramunicipal que, a día de hoy, es la única experiencia italiana de análisis participado de un área metropolitana: "La "Città di città" rappresenta una modalità innovativa di pianificazione strategica che si propone di produrre visioni condivise sullo sviluppo economico, la vivibilità e la coesione sociale; mettere a sistema azioni e politiche già attivate o in corso di attivazione da parte dei diversi livelli istituzionali; promuovere nuove idee e nuovi progetti che possano essere messi in campo dalla stessa Provincia, dai Comuni e da altri attori economici, sociali e istituzionali. È dunque un'occasione per affrontare, in una prospettiva di governo metropolitano e in un'ottica integrata, un insieme di temi cruciali quali l'infrastrutturazione diffusa del territorio; l'innovazione, la formazione e la ricerca; la riprogettazione degli spazi della produzione, del consumo e del lavoro; il disegno degli spazi aperti; la mobilità sostenibile; la casa; i servizi culturali e sociali; l'innovazione amministrativa e la cooperazione interistituzionale." <http://www.cittadicitta.it/>
- 14 "El Desarrollo Humano es un paradigma de desarrollo que va mucho más allá del aumento o la disminución de los ingresos de un país. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses. Las personas son la verdadera riqueza de las naciones. Por lo tanto, el desarrollo implica ampliar las oportunidades para que cada persona pueda vivir una vida que valore. El desarrollo es entonces mucho más que el crecimiento económico, que constituye sólo un medio –si bien muy importante– para que cada persona tenga más oportunidades. Para que existan más oportunidades lo fundamental es desarrollar las capacidades humanas: la diversidad de cosas que las personas pueden hacer o ser en la vida. Las capacidades más esenciales para el desarrollo humano son disfrutar de una vida larga y saludable, haber sido educado, acceder a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno y poder participar en la vida de la comunidad. Sin estas capacidades, se limita considerablemente la variedad de opciones disponibles y muchas oportunidades en la vida permanecen inaccesibles". <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano/>
- 15 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 2015 es que el 78,1% de la población viva en las ciudades. A estos datos hay que añadir el hecho de que dos de cada tres inmigrantes deciden trasladarse a grandes aglomeraciones industriales o capitales. <http://hdr.undp.org/es/>



## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, F. 2004. *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del Marketing estratégico*. Madrid: CSIC.
- Amendola, G. 2000. *La ciudad postmoderna*. Madrid: Celeste ediciones, S.A.
- Arellano Gault, D. 2004. *Gestión estratégica en el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- 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. *Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe. Propuestas para la gestión urbana*, (LC/L.1117) CEPAL.
- Balducci, A. y E. V. Fedeli. 2008. *I Territori della città in trasformazione. Tattiche e precorsi di ricerca*. Milano: Franco Angeli.
- Bauman, Z. 2007. *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Beck, U. 1998. *¿Qué es la globalización?: falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Blanco, I. y Gomà, R. (coord.). 2002. *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona: Ariel Social.
- Borja, J. y M. Castells. 1999. *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Brugué, Q. y R. Gomà. 1998. "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.
- Brugué, Q. y M. Jarque. 2002. "Planes estratégicos locales y redes participativas: entre el discurso y la práctica", en Blanco, I. y Gomà, R. (coord.). *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona: Ariel social.
- Callejón Fornieles, M. 1998. "Factores estratégicos del desarrollo. Enfoques y políticas públicas locales". *Elements de debat territorial*, núm. 1, Diputació de Barcelona. Xarxa de municipis.
- 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.
- Comisión Europea. 1997. *Towards an urban agenda in the European Union*, COM (97) 197 final, Bruselas, 06.05.1997.
- 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.
- Comisión Europea. 2000. *The Urban Audit Manual: Towards the Benchmarking of Quality of Life in 58 European Cities*, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. 2007. *Guide. The urban dimension in other Community policies for the period 2007-2013*. Bruselas.
- Comisión Europea. 2009. *Promoting Sustainable Urban Development in Europe. Achievements and opportunities*, DG Política Regional, Bruselas.
- Consejo de Ministros UE. 2007 a. 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).
- Consejo de Ministros UE. 2007 b. 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
- Della Porta, D. 2006. *La política local*. Bologna: Il Mulino.
- Dente, B. y P. Coletti. 2009. "Measuring Governance in Urban Innovation", *Local Government Studies* (en prensa).
- Dente, B.; C. Pacchi; G. Pasqui y A. Spada. 2005. Buone idee e progetti strategici per la regione urbana milanese, *Territorio*, n. 32.
- Fernández Güell, J. M. 2005. "Sostenibilidad y gobernabilidad: dos conceptos condenados a entenderse en el ámbito urbano", *Boletín CF+S*, nº 31.
- Fernández Güell, J. M. 2007. "25 años de planificación estratégica de ciudades", *Ciudad y Territorio*, nº XXXIX (154).
- Font, J. y C. Rivero. 1999. "Participación de la sociedad civil en el desarrollo estratégico urbano y territorial", en J. Subirats (ed): *¿Existe sociedad civil en España? Responsabilidades colectivas y valores públicos*. Madrid: Fundación Encuentro.
- Godet, M. 1991. *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona: G.G. Editores.
- Hall, P. y U. Pfeiffer. 2009. *A global agenda for twenty-first century cities*. London: Taylor & Francis Group.



- Harvey, D. 1989. *The urban experience*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Haus, M; H. Heinelt y M. Stewart. 2005. *Urban Governance and Democracy. Leadership and community involvement*. London: Routledge.
- Jouve, B. 2005. *Cuestiones sobre la gobernanza urbana*. Barcelona: *Estudis 19*, Fundació Pi i Sunyer.
- Kooiman, J. 2002. "Governance. A social-political perspective", en: *Participatory Governance. Political and societal implications*. Opladen: Leske + Budrich.
- Merinero Rodríguez, R. y M. García Pizarro. 2009. "Strategic urban planning: a local governance tool in response to the complexity of the new socio-economic environment", (*Paper* presentado en la II Conferencia internacional de la Asociación Europea de Investigación Urbana (EURA). Madrid.
- Ministerio de Medio Ambiente. 2006. *Estrategia de Medio Ambiente Urbano*.
- Ministerio de Medio Ambiente. 2007. *Libro Verde del Medio Ambiente Urbano*.
- Pascual y 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.
- Pascual y Esteve, J. M. 2007. *La Estrategia Territorial como inicio de la Gobernanza Democrática*. Barcelona: Diputación de Barcelona (Área de Promoción Económica).
- Prats i Catalá, J. 2005 a. *De la burocracia al management, del management a la gobernanza*. Madrid: INAP.
- Prats i Catalá, J. 2005 b. "Modos de gobernación de las sociedades globales", en A. Cerrillo i Martínez. *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: INAP.
- Sassen, S. 1994. *Cities in a world economy*. California: Pine Forge Press.
- Sesisdodos, G. 2007. "Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management". Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Soja, E. W. 2005. *Postmetropolis: critical studies of cities and regions*. Malden, Mass: Blackwell.
- 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. (coord.). 2002. *Redes, territorios y gobierno. Nuevas respuestas locales a los retos de la globalización*. Diputació de Barcelona.
- Subirats, J. 2006. "O novo papel dos governos locais desde a proximidade e a implicación cidadá". *Administración & Cidadanía*, nº1, 203-215.
- Van den Berg, L.; E. Braun y J. Van der Meer. 1997. "The organising capacity of metropolitan regions", *Environment and Planning C*, 15, 153-272.