

# 25 años de planificación estratégica de ciudades

José Miguel FERNÁNDEZ GÜELL

Arquitecto-Urbanista. Profesor Titular del Departamento de Urbanística.  
Universidad Politécnica de Madrid.

**RESUMEN:** Desde que en 1981 se elaboró el primer Plan Estratégico en la ciudad de San Francisco, Estados Unidos, han transcurrido veinticinco años a lo largo de los cuales la planificación estratégica de ciudades ha crecido y madurado como un instrumento más al servicio de los gobiernos locales y de la ciudadanía en general. Los avatares que ha experimentado este proceso de planificación durante el último cuarto de siglo han sido muy variados, reflejando en ocasiones una aceptación entusiasta y en otras una crítica acerada. Independientemente del tipo de reacción que suscite, la planificación estratégica de ciudades sigue mostrando vitalidad y, por lo tanto, vigencia ante algunas de las carencias e ineficacias que muestran la planificación y gestión urbanas contemporáneas. En suma, este proceso ha pasado a engrosar el acervo urbanístico global y se configura como un eficaz nexo de unión entre la planificación económica, social y espacial.

**DESCRIPTORES:** Planificación estratégica. Planificación urbana. Planificación metropolitana. Planificación territorial.

## I. RAZÓN Y OPORTUNIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La rápida difusión de la planificación estratégica de ciudades durante los años 80 y 90 del siglo pasado no fue fruto de la casualidad o de una moda pasajera entre los planificadores y políticos, sino más bien respondió a la satisfacción de una serie de necesidades emergentes en las comunidades urbanas. Por un lado, el establecimiento de un nuevo orden económico de naturaleza globalizadora había desmontado las barreras comerciales y estaba dejando expuestas a muchas ciudades y territorios a una fiera

competencia internacional. Por otro lado, la planificación urbana tradicional estaba atravesando una profunda crisis, que reflejaba claramente sus limitaciones para afrontar los nuevos retos y para satisfacer unas crecientes demandas sociales dirigidas a mejorar la agilidad, participación y transparencia de los procesos de planificación. Finalmente, los agentes locales demandaban un proceso de planificación que integrara las visiones económica, social y espacial de la ciudad con el fin de superar la fragmentación y descoordinación que provocaban los planes sectoriales tradicionales. En otras palabras, el contexto

socioeconómico y político-administrativo de las ciudades estaba maduro para aceptar nuevos enfoques que renovaran los instrumentos urbanísticos tradicionales y reforzaran los procesos de planificación.

Bajo estas condiciones generales, durante los años ochenta se estimó oportuno trasladar un conjunto de conceptos, métodos y herramientas de la planificación estratégica empresarial al ámbito de las ciudades. Esta traslación conceptual e instrumental no constituyó un proceso fácil e automático. Por un lado, había diferencias importantes en los procesos operativos y de toma de decisiones entre el sector privado y los organismos públicos en el ámbito urbano, que en ocasiones dificultaban y en otras impedían la adaptación de estos instrumentos. Por otro lado, en las Administraciones Locales existía un elevado nivel de desconocimiento sobre qué era y para qué servía la planificación estratégica, lo cual, en ciertos contextos, conducía a situaciones de pleno rechazo sin haber realizado un esfuerzo previo de reflexión. Por todo ello, hubo que buscar formas sencillas y didácticas para transmitir la aplicabilidad de este nuevo concepto.

Una aproximación un tanto simplista, pero bastante efectiva, de explicar la traslación de los conceptos y las herramientas de la planificación estratégica empresarial al ámbito urbano establecía un paralelismo entre el sistema empresa y el sistema ciudad. De esta forma, se presentaba la ciudad como una entidad que tenía propietarios (ciudadanos, empresas, e instituciones); que contaba con una alta dirección (la Corporación Municipal); que suministraba productos, prestaba servicios y facilitaba puestos de trabajo; que tenía clientes a los que satisfacía sus demandas (ciudadanos, empresarios, inversores y visitantes); y que mantenía relaciones de competencia con otras ciudades. A pesar de su excesiva simplicidad y discutible focalización en los aspectos económicos, este esquema ayudaba a entender la posible utilidad de la planificación estratégica de ciudades.

A partir de unos inicios un tanto desorientados y dominados por los símiles empresariales, la planificación estratégica de ciudades fue ganando en consistencia e identidad propia, lo que le permitió fijar con

claridad sus fines, alcance y contenidos. Gracias a la experiencia acumulada, hoy en día podemos definir este proceso en los términos siguientes (FERNÁNDEZ GÜELL, 2006):

“La planificación estratégica de ciudades es un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, que define el modelo futuro de desarrollo, que formula estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo, que establece un sistema continuo de toma de decisiones y que involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso”.

La planificación estratégica de ciudades emplea una metodología de tipo secuencial, en la cual se producen numerosos bucles para revisar y retroalimentar las conclusiones y estrategias que se van obteniendo a lo largo del proceso. El enfoque metodológico habitualmente utilizado en la práctica profesional (ver FIG. 1) no debería contemplarse como algo dogmático y monolítico; por el contrario, este proceso debe adaptarse con absoluta flexibilidad a las condiciones y necesidades locales así como a la disponibilidad de información. Finalmente, conviene resaltar que un Plan Estratégico descansa en un esfuerzo continuo de gestión, coordinación, participación y comunicación sin el cual el proceso de movilización social no tendrá lugar.

La planificación estratégica presenta una serie de rasgos característicos que la diferencian claramente respecto a los procesos tradicionales de planificación espacial. En la FIG. 2 se plantean estos rasgos según las cuatro etapas básicas de todo proceso planificador: conceptualización, análisis, proposición e implantación. De forma resumida, podemos decir que un Plan Estratégico presta más atención al proceso que al producto, persigue la integración de las visiones sectoriales, fomenta la coordinación interadministrativa y la cooperación público-privada, enfatiza la prospectiva, realiza propuestas indicativas sin poder vinculante, está muy orientado a la acción y promueve la participación de los agentes locales desde el primer momento del proceso.

A pesar de las diferencias entre los planes tradicionales y los estratégicos, no debe buscarse un enfrentamiento entre ambos

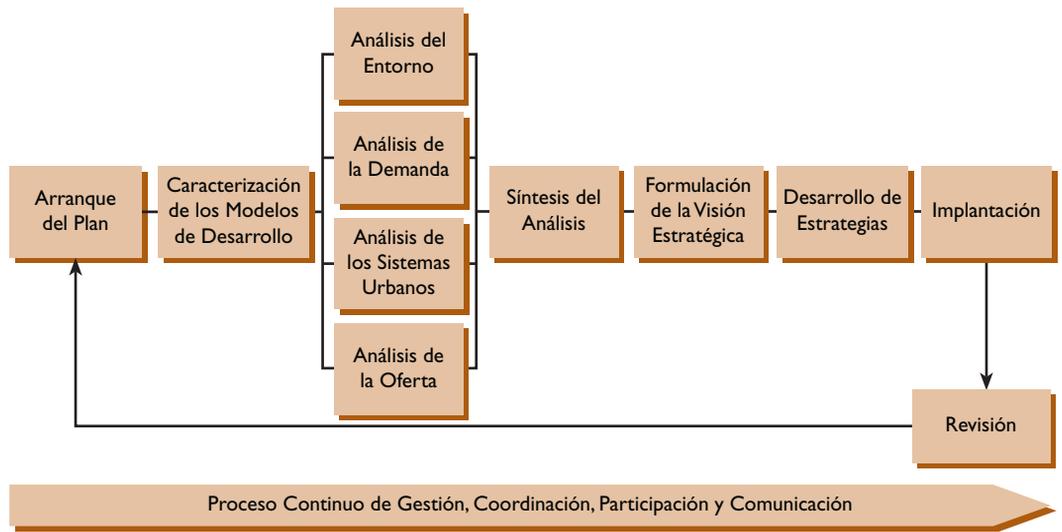


FIG. 1. Metodología general

Fuente: FERNÁNDEZ GÜELL, 1997.



FIG. 2. Características de la planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia.

procesos. La planificación estratégica debe contemplarse tan sólo como un punto de partida que articula y orienta los procesos de planificación económica, social y física-espacial, que a su vez desembocan en una serie de proyectos sectoriales u horizontales. Consecuentemente, un Plan Estratégico no debe entenderse como un sustituto del planeamiento urbano tradicional, sino más

bien como un complemento que lo refuerza y lo dota de mayor legitimidad. La utilización conjunta de ambos tipos de planificación ayuda a integrar actividades, asegurando que les guía un propósito y una dirección común.

A lo largo de su cuarto de siglo de existencia, la andadura de la planificación estratégica de ciudades no ha estado exenta de vicisitudes, en algunos casos propios del

ciclo vital de un nuevo proceso y en otros casos desarrollos parejos al del planeamiento urbano tradicional. En este artículo se efectúa un recorrido histórico, alumbrando aquellos hechos más significativos de este peculiar proceso de planificación (ver FIG. 3).

## 2. LA EXPERIENCIA NORTEAMERICANA DE LOS AÑOS 80

A principios de los años 80 surgió en Estados Unidos la primera generación de planes estratégicos, propiciados por un especial contexto político y socioeconómico (KEMP, 1992). La fuerte recesión de los años 70 había afectado seriamente a la base económica de muchas ciudades norteamericanas, creando importantes problemas de desempleo y agravando las situaciones de exclusión social. Esta recesión coincidió con la reducción de los programas de ayudas federales y estatales (*grants*), y con la primacía de las políticas de autosuficiencia fiscal, que perseguían el incremento de los ingresos municipales sin subir los impuestos. Este escenario desfavorable desató una fuerte competencia entre los gobiernos locales para captar las limitadas fuentes de ingresos que pudieran nutrir las exhaustas arcas municipales.

Enfrentadas a tomar decisiones muy comprometidas para salir de una crisis de difícil resolución, muchas ciudades optaron por abordar un proceso de planificación integral, que fuera ejecutivo, que tuviera carácter de continuidad en el tiempo independientemente de la coyuntura política, que facilitara la involucración de los ciudadanos y los agentes locales, y que legitimara socialmente la formulación de políticas. Esta postura de rebeldía ante el sino adverso es característica de la Sociedad Civil norteamericana. Ante la crisis de una comunidad son los individuos los que tienen que reaccionar y luchar sin esperar mucha ayuda por parte del Gobierno.

La ciudad pionera en aplicar la planificación estratégica fue San Francisco en 1981. Tras la Segunda Guerra Mundial, la ciudad había prosperado de forma continuada, proporcionando un alto nivel de servicios y abundantes oportunidades de empleo a sus ciudadanos. Sin embargo, en la década de los años setenta el panorama cambió sustancialmente al experimentar problemas la economía local y al crecer el déficit público, todo lo cual ponía en serio peligro el mantenimiento de unos servicios públicos de alta calidad. Así pues, sin sufrir las graves dificultades de otras ciudades industriales del Medio Oeste, a principios de los años ochenta

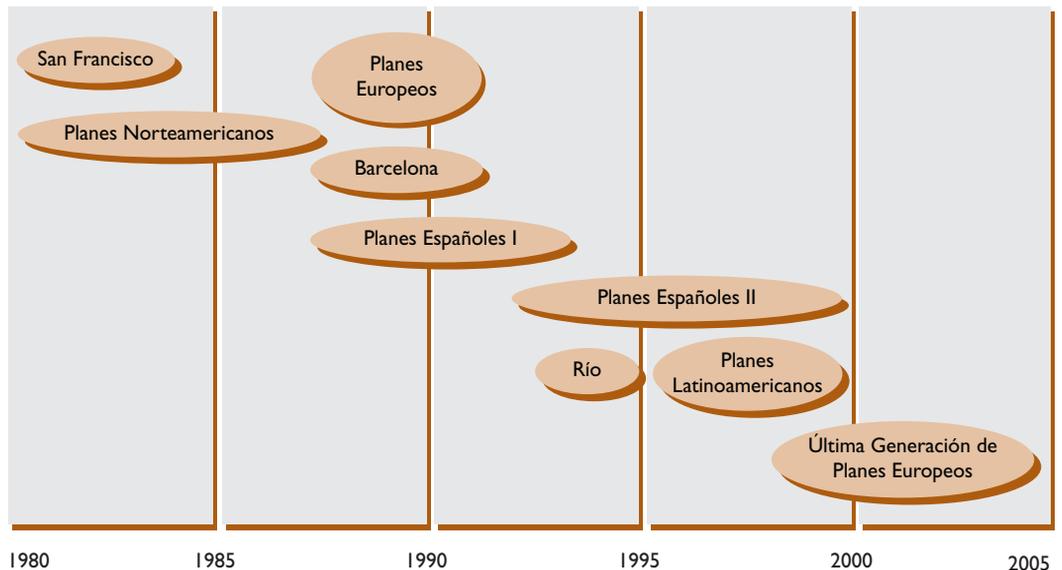


FIG. 3. Evolución histórica de la planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia.

San Francisco dudaba de su capacidad para generar nuevas iniciativas empresariales que mantuvieran su proverbial prosperidad.

Bajo estas circunstancias, en la primavera de 1981 se reunió un grupo de empresarios pertenecientes a la Cámara de Comercio para discutir el futuro de la ciudad como lugar para vivir y trabajar. Para abordar con ciertas garantías de éxito los serios retos a los que se enfrentaba la ciudad, el grupo propuso el empleo de técnicas de planificación estratégica, suficientemente probadas en el ámbito empresarial. Sus esfuerzos dieron como resultado la puesta en marcha del primer Plan Estratégico aplicado a una gran ciudad, fruto de una intensa cooperación entre la comunidad empresarial y las autoridades locales (ver FIG. 4).

El Plan de San Francisco se centró en cuatro temas críticos –Vivienda, Transporte, Finanzas Municipales, y Oportunidades Económicas–, los cuales fueron analizados por cuatro grupos de trabajo compuestos por representantes empresariales, de la Administración Local y de la comunidad. El Plan se completó en diciembre de 1982, dando lugar a más de 200 estrategias, de las cuales 19 fueron consideradas prioritarias para ser implantadas inmediatamente. En

palabras de sus responsables (MORTEN, 1985), una de las grandes virtudes de este Plan fue que fijó prioridades y movilizó los escasos recursos públicos y privados en la dirección deseada. Sin ser la panacea absoluta para los problemas de la ciudad, el Plan concienció a los dirigentes políticos y empresariales sobre la necesidad de tomar acciones que ayudaran a revitalizar la ciudad. La semilla estaba plantada.

Al Plan Estratégico de San Francisco pronto le siguieron durante la década de los 80 otros muchos en ciudades como Nueva York, Chicago, Detroit, Miami, Philadelphia, Memphis, Pasadena, San Antonio, Dallas, Fort Worth, Cleveland y Oklahoma City. Entre estos cabe destacar los de Chicago, Detroit y Cleveland, los cuales, aparte de compartir profundos problemas industriales y de índole social, tuvieron como punto común el ser iniciados por asociaciones y fundaciones privadas sin ánimo de lucro. Concretamente en Chicago, la misma organización que encargó a *Daniel H. Burnham* el plan de la ciudad en 1909 –*The Commercial Club of Chicago*– tomó la iniciativa de realizar el plan estratégico en 1984, manteniendo así su claro compromiso con el futuro de la ciudad (REAMS, 1985).

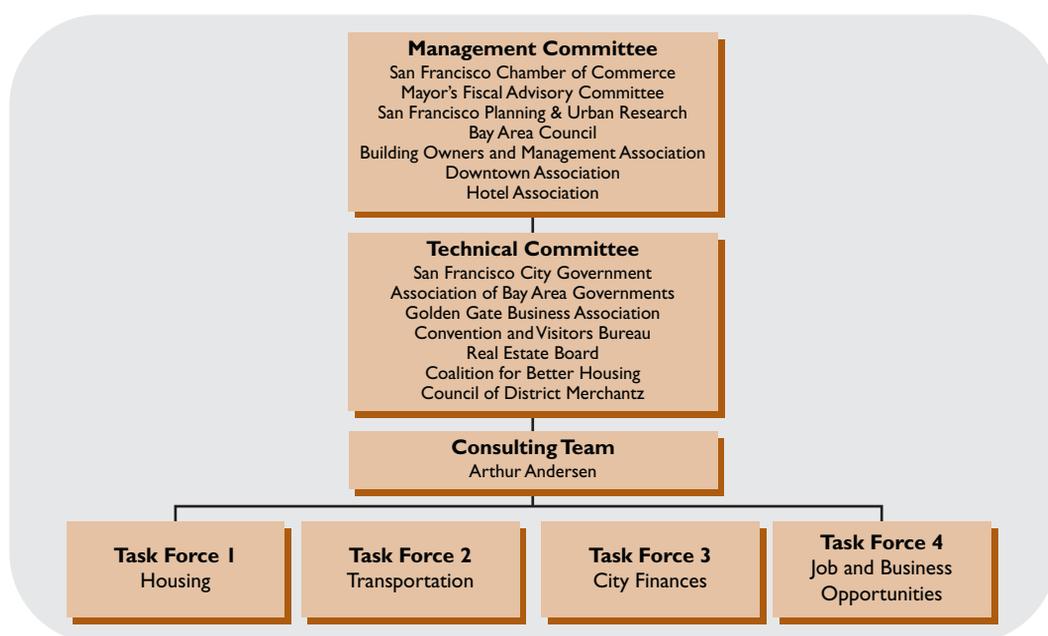


FIG. 4. Organización del Plan Estratégico de San Francisco

Fuente: San Francisco Chamber of Commerce, 1983.

Esta primera generación de planes estratégicos elaborados en Estados Unidos se caracterizó por la fuerte involucración de la iniciativa privada en los esfuerzos de recuperación económica a nivel local, por el establecimiento de un enfoque abajo-arriba de planificación, por focalizar los esfuerzos institucionales y privados en la línea estratégica marcada para el desarrollo de la ciudad, por la organización de una eficaz operativa de trabajo y por la búsqueda de complementariedad entre planeamiento urbano tradicional y planificación estratégica. En suma, el enfoque de planificación estratégica se adaptaba con facilidad al modelo norteamericano de gestión de los asuntos públicos, según el cual pueden resolverse grandes problemas mediante pasos pequeños, si se implica a un conjunto lo suficientemente grande y diverso de agentes locales. A finales de los años 80, disminuyó el interés público hacia este tipo de procesos debido a la mejoría que experimentaron las urbes norteamericanas. Lejos de desaparecer, estos planes pasaron a formar parte del acervo cultural urbanístico del país, siendo hoy en día práctica habitual en muchas ciudades.

### 3. PRIMERA GENERACIÓN DE PLANES ESPAÑOLES Y EUROPEOS (1987-1992)

A finales de los años ochenta este nuevo enfoque de planificación llegó a Europa, implantándose con particular intensidad en España. Aunque las experiencias norteamericanas se habían conocido a través de publicaciones especializadas (*JOURNAL OF THE AMERICAN PLANNING ASSOCIATION*, 1987), fueron las grandes consultoras multinacionales (*ARTHUR ANDERSEN*, 1984) las que difundieron extensamente este concepto con fines comerciales. La primera ciudad europea en recoger el testigo fue Barcelona.

El contexto europeo de finales de los ochenta estaba marcado por diversos rasgos y acontecimientos. Las ciudades europeas estaban saliendo de la intensa crisis de los años 70 con profundas cicatrices: disminución de la población, desindustrialización, reorganización espacial de los procesos productivos manufactureros y transformación del hábitat. La

internacionalización de la vida política y económica así como la aceleración de los procesos de integración europea estimulaban a regiones y ciudades a jugar sus bazas en el exterior, libres de la tutela estatal. Se extendía la tesis de que los acontecimientos locales estaban regidos y determinados principalmente por las estrategias del capital global instrumentado por las empresas transnacionales, de una forma desconocida hasta la fecha. El proceso de globalización convertía a los grandes proyectos urbanos en posible piedra angular de las decisiones internacionales. Se leían con avidez las obras de *John Friedmann*, *David Harvey*, *Saskia Sassen* y *Manuel Castells*. Se configuraban amenazas políticas, imaginarias o reales, sobre el futuro de la ciudad si no se emprendía una desenfadada carrera de crecimiento urbano. Se creaban las primeras redes de ciudades con el objetivo de promover acciones comunes, mantener relaciones conjuntas con las instituciones europeas y facilitar la cooperación multilateral entre ellas.

Dentro del continente europeo, España fue el país en donde más fuertemente caló y se desarrolló la planificación estratégica urbana y territorial. Este fenómeno puede explicarse debido a que la entrada de España en la Unión Europea en 1986 produjo una euforia económica al mismo tiempo que una seria concienciación sobre los retos que deparaban a las economías locales y regionales para alcanzar un posicionamiento competitivo en un sistema económico abierto. Durante estos años, España se convirtió en un destino muy atractivo para la inversión extranjera y la implantación de empresas multinacionales debido a sus bajos costes laborales. Las nuevas oportunidades económicas junto con la celebración de los Juegos Olímpicos y la Exposición Universal en 1992 precipitaron un gran volumen de inversiones en infraestructuras de transporte y telecomunicaciones. Asimismo, durante estos años las ciudades buscaron un nuevo rol dentro del joven estado autonómico. Todo ello creó un caldo de cultivo propicio para la aceptación y posterior difusión de los principios de la planificación estratégica.

Barcelona fue la primera ciudad española en aplicar de forma decidida la planificación estratégica. En 1986, Barcelona fue nominada como sede de los Juegos Olímpicos

de 1992, momento en el que atravesaba una fuerte crisis económica de carácter estructural, carecía de modernas infraestructuras de transporte y telecomunicaciones, y presentaba un débil posicionamiento en el nuevo orden económico europeo y global. Así pues, la ciudad debía afrontar un complicado compromiso internacional y al mismo tiempo deseaba aprovechar esa oportunidad para relanzar su economía, superar muchos de sus déficit estructurales y reconvertirse en un atractivo foco europeo de actividad empresarial y cultural.

Bajo el firme liderazgo del entonces Alcalde, *Pascual Maragall*, la capital catalana optó en 1987 por la planificación estratégica como vía para concertar y aunar esfuerzos públicos y privados para lograr los objetivos anteriormente citados. La responsabilidad de elaborar e impulsar el Plan se delegó en la recién creada “Associació Pla Estratègic de Barcelona”, que agrupaba a más de 200 instituciones públicas y privadas de la capital catalana (ver FIG. 5). Tras dos años de trabajos, en 1990 Barcelona presentó públicamente su primer Plan Estratégico, cuya visión perseguía “Consolidar Barcelona como una metrópolis europea emprendedora que lidere su macrorregión” (AJUNTAMENT

DE BARCELONA, 1990). Este primer Plan fue secundado por otros dos en 1994 y 1998 con el propósito de revisar la estrategia general de acuerdo con los cambios experimentados por el entorno y la propia ciudad.

Tras varios años de planificación estratégica, podemos afirmar que Barcelona ha experimentado una transformación física muy positiva que combina tradición y modernidad, sus infraestructuras de transporte y telecomunicaciones han mejorado notablemente, la ciudad ha vivido un relanzamiento cultural de gran proyección internacional y los barceloneses se sienten orgullosos de su ciudad. Ahora bien, no sería justo atribuirle al Plan Estratégico todas las mejoras experimentadas por la ciudad ya que no es fácil evaluar su papel en dicha transformación. No obstante, si parece claro que una de las aportaciones más valiosas del Plan ha sido facilitar el diálogo y el debate. El hecho de que 200 instituciones ciudadanas analicen conjuntamente la compleja realidad urbana y se pongan de acuerdo a la hora de priorizar actuaciones concretas ha supuesto una valiosa aportación para la ciudad.

Al poco tiempo de iniciar Barcelona su Plan, arrancaron otros dos procesos emblemáticos de la planificación estratégica española: Madrid y Bilbao. El Plan de

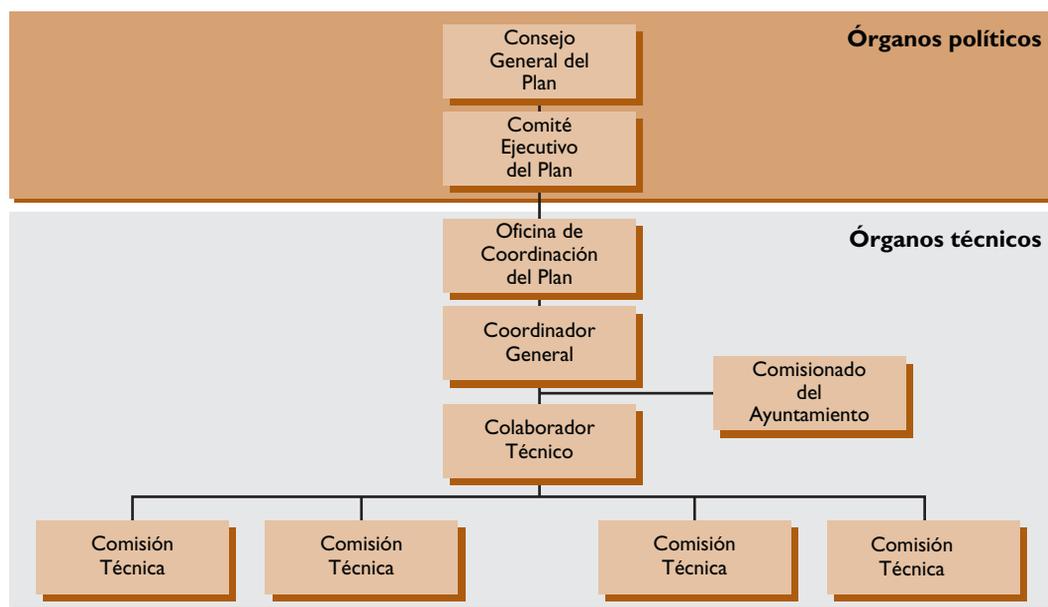


FIG. 5. Organización del Plan Estratégico de Barcelona

Fuente: Ajuntament de Barcelona, 1990.

Madrid inició su andadura en 1988 y tras una interrupción debida al cambio de partido político en el gobierno municipal reanudó su elaboración en 1990, siendo completado en 1993. El Plan fue impulsado por el Ayuntamiento de Madrid, la Confederación Empresarial Independiente de Madrid (CEIM), la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y la Fundación Amigos de Madrid, siendo los trabajos técnicos realizados por la empresa pública PROMADRID. A lo largo de las cuatro fases del Plan, se movilizaron a más de 300 representantes de Administraciones Públicas, Organizaciones No Gubernamentales y empresas madrileñas.

A pesar de su buena factura técnica e intenso proceso participativo, el Plan Estratégico de la capital española no consiguió involucrar efectivamente a las principales instituciones políticas, empresariales y sociales de la ciudad. Las razones de este fracaso pueden encontrarse en la enorme complejidad de la metrópoli que dificultaba la formulación de una visión estratégica clara y potente (ver FIG. 6), la aparente buena marcha de su economía que diluía los temas críticos y el distanciamiento de las instituciones hacia este tipo de

procesos. Todo ello desdibujó la proyección externa del Plan y lo condenó a un rápido ostracismo frente a la atención estelar que concitaba la revisión del Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad, iniciada a principios de los años noventa.

Por el contrario, el Plan del Bilbao Metropolitano siempre se ha valorado como una historia de éxito. A finales de los años 80, la metrópoli bilbaína se enfrentaba a un futuro amenazante. Había sufrido un fuerte impacto de la crisis económica de los años 70 debido a la concentración industrial en sectores maduros o en declive. Las riadas de 1983 habían causado serios destrozos en el casco antiguo. El puerto había perdido competitividad frente a Rotterdam y Hamburgo. La ciudad padecía una deficiente accesibilidad externa por ferrocarril y transporte aéreo, una elevada contaminación atmosférica y fluvial, y un fuerte deterioro del tejido urbano debido al abandono de antiguas instalaciones industriales a lo largo de la Ría. Finalmente, la reciente instauración del gobierno autonómico había agravado la proverbial descoordinación entre las diversas Administraciones Públicas que actuaban en la metrópoli. En definitiva, estábamos ante una ciudad “vieja” que

**Convertir a Madrid en un centro urbano de primer rango en el Arco Mediterráneo europeo mediante el aumento de su competitividad económica y de su calidad de vida**

Madrid debe aspirar a un modelo de ciudad que responda a los objetivos siguientes:

- Consolidarse como capital regional europea.
- Mantenerse como centro de toma de decisiones y centro financiero del país.
- Conducir la progresiva integración del espacio económico y social de la Península Ibérica en el sistema urbano europeo.
  - Servir como proyección internacional del país.
- Convertirse en la entrada aeroportuaria en Europa para los vuelos de Iberoamérica y África.
  - Emerger como el gran proveedor de servicios avanzados del Arco Mediterráneo.
  - Llegar a ser un centro puntero en actividades industriales de alto valor añadido.
    - Reforzarse como centro logístico de primer rango en la Europa meridional.
      - Consolidarse como el corazón científico del país.
      - Transformarse en un centro cultural y turístico de primer orden.
- Alcanzar una calidad de vida para sus habitantes equiparable a la de las ciudades más avanzadas del continente.

**FIG. 6. Visión Estratégica de Madrid**

Fuente: PROMADRID, 1993.

deseaba transformarse y rejuvenecerse en los aspectos económicos, físicos y culturales.

Ante estas sombrías perspectivas de futuro, en 1989 el Gobierno Vasco, la Diputación Provincial de Bizkaia y los municipios de la Ría decidieron elaborar el Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano. Con tal fin se creó la Asociación Bilbao Metrópoli 30, compuesta por 130 agentes públicos y privados, con el mandato de liderar los trabajos del Plan y guiar su posterior ejecución. En 1992 se completó el Plan Estratégico, el cual recogía propuestas específicas y ampliamente consensuadas sobre ocho temas críticos para el futuro desarrollo de la metrópoli (ver FIG. 7).

Al día de hoy, la efectividad del caso de Bilbao puede evaluarse en diferentes frentes. Se han producido transformaciones físicas muy importantes en la ciudad, como denotan los edificios emblemáticos del Museo Guggenheim y el Centro de Conferencias de Euskalduna. Se ha saneado la Ría y se han recuperado sus márgenes. Se han mejorado apreciablemente las infraestructuras de transporte, como lo demuestran la nueva terminal del aeropuerto, la red de metro y el superpuerto. Se ha logrado una gran proyección internacional de la ciudad, consolidándose como un reconocido destino turístico en el segmento cultural-urbano. Se ha reforzado el diálogo entre los agentes

locales y se ha creado un estado de opinión acerca de los problemas de la ciudad, aumentándose así el capital social. En suma, la posición relativa de Bilbao en el concierto urbano europeo ha mejorado visiblemente.

A finales de 1991, otras ciudades españolas como Cádiz, Jerez, Sevilla y Vigo se habían unido al selecto club de planificadores estratégicos. En el resto de los países europeos las experiencias de planificación estratégica aplicadas a ciudades fueron escasas y estuvieron circunscritas prácticamente a Portugal, Francia, Italia y Holanda, destacando en estos países los procesos de Rotterdam, Lille, Lyon y Lisboa.

Frente a los planes norteamericanos, los primeros planes españoles presentaban características diferenciadas. El liderazgo de los planes era ejercido por la Administración Local con el fin de movilizar posteriormente al mayor número de agentes locales, constituyéndose en ocasiones asociaciones sin ánimo de lucro para fomentar su involucración. Los primeros planes tenían un carácter marcadamente desarrollista, enfatizaban la competitividad económica y mostraban una clara obsesión por satisfacer los requisitos que planteaban las empresas multinacionales para asentarse en un territorio. En otras palabras, estos planes transmitían una clara preocupación por el nuevo rol económico y social de las ciudades españolas tras la integración en la Unión

1	Inversión en recursos humanos
2	Metrópolis de servicios en una moderna región industrial
3	Movilidad y accesibilidad
4	Regeneración medioambiental
5	Regeneración urbana
6	Centralidad cultural
7	Gestión coordinada de las AA.PP. y el sector privado
8	Articulación de la acción social

FIG. 7. Temas críticos del Bilbao Metropolitano

Fuente: Bilbao Metrópoli 30, 1996.

Europea. Se pusieron de moda los estudios sobre el sistema urbano europeo y los “rankings” de ciudades (BRUNET, 1989). En esta etapa, los temas críticos más recurrentes fueron la formación y capacitación de los recursos humanos, la construcción de infraestructuras productivas así como la mejora de los sistemas de transporte y telecomunicaciones. De los propios planes emanaba la necesidad de acometer el marketing urbano. Se percibía una creciente sensibilidad hacia los derechos de los ciudadanos frente a la administración municipal. Estos primeros procesos despertaron un cierto recelo entre los urbanistas, lo cual se tradujo en una débil conexión entre los planes de ordenación urbana y los planes estratégicos. Tras la excitación inicial, algunos planes perdieron credibilidad y se estancaron ante la falta de interés de los políticos o bien ante el exceso de marketing político. Llegados a este punto, algunos pensaron que la planificación estratégica había alcanzado su techo al tratarse de una moda pasajera; mientras que otros lo contemplaban como un proceso que aportaba valor, pero que requería profundos ajustes para entrar en sintonía con el fenómeno urbano.

#### 4. LA EXPORTACIÓN DEL CONCEPTO A AMÉRICA LATINA EN LOS AÑOS 90

La experiencia acumulada en España en materia de planificación estratégica de ciudades estimuló la exportación del concepto a los países más afines desde el punto de vista cultural, concretamente a América Latina. Con el fin de articular la colaboración técnica y la transferencia de conocimiento hacia estos países se constituyó en diciembre de 1993 el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), en el que participaron tanto organismos locales españoles como iberoamericanos.

El contexto de América Latina en los años 90 resultó particularmente receptivo a la planificación estratégica por diversas razones. En primer lugar, se produjo la abolición de los regímenes militares y la instauración de sistemas democráticos. Al mismo tiempo, se iniciaron incipientes procesos de integración regional (MERCOSUR, ALCA y Pacto Andino). Desde

organismos multilaterales, como el Banco Interamericano de Desarrollo, se impulsaron los procesos de fortalecimiento institucional y de descentralización administrativa a nivel regional y local. El predominio de la doctrina neoliberal provocó intensos procesos de privatización y desregulación de las economías nacionales, que a su vez estimularon la atracción de inversiones extranjeras en los sectores manufactureros. Se produjo el hundimiento de sectores productivos tradicionales por la competencia exterior, por la “comoditización” de muchas materias primas y por el blindaje de los mercados avanzados hacia los productos agrícolas.

El plan pionero en América Latina fue el de Río de Janeiro, elaborado con el fin de afrontar los serios problemas económicos y de exclusión social que experimentaba la ciudad y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades que ofrecía la creciente internacionalización de la economía brasileña. El Plan se puso en marcha gracias a un acuerdo firmado en noviembre de 1993 entre el Ayuntamiento de Río, la Asociación Comercial de Río y la Federación de Industrias del Estado de Río de Janeiro. La decisión de acometer un proceso de planificación innovador, fundamentado en una intensa participación institucional y comunitaria, no tenía antecedentes en la sociedad brasileña (ver FIG. 8). En la elaboración del Plan intervinieron 760 personas pertenecientes a diversas organizaciones públicas y privadas, las cuales formularon 159 proyectos. El proceso concluyó en septiembre de 1995 con su aprobación por parte del Consistorio Municipal.

La innovadora experiencia carioca propició que otras ciudades brasileñas y de la región iniciaran procesos de planificación estratégica durante la segunda mitad de los años noventa. Así, al Plan de Río de Janeiro le siguieron otras grandes metrópolis como Santiago de Chile, Cartagena de Indias, Montevideo, La Habana y Bogotá. También, algunas ciudades de rango intermedio abordaron planes estratégicos, como fue el caso de Londrina, Fortaleza y Juiz de Fora en Brasil; Rosario, Córdoba y Rafaela en Argentina; Tijuana y Mérida en México; Medellín y Bucaramanga en Colombia; San Pedro Sula en Honduras; y Santiago de los

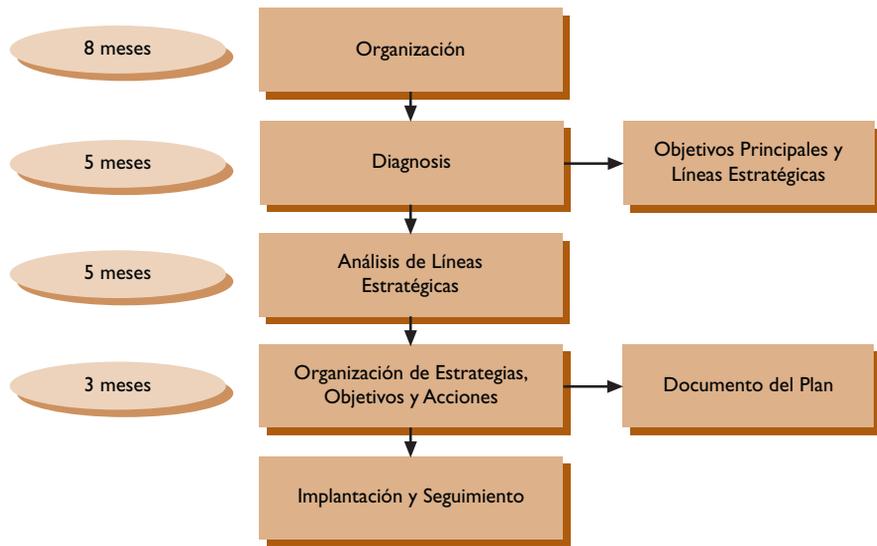


FIG. 8. Etapas del Plan Estratégico de Río de Janeiro

Fuente: Cidade do Rio de Janeiro, 1995.

Caballeros en República Dominicana (SÁNCHEZ, 2003).

La planificación estratégica latinoamericana durante los años 90 estuvo muy influenciada por la experiencia española y, en particular, por el caso de Barcelona, que fue hábilmente vendido por su Alcalde Pascual Maragall. Se trataba de ciudades con modelos espaciales muy diferentes al europeo, que abordaron los planes bajo el liderazgo municipal y con el apoyo de asociaciones empresariales. Las grandes ciudades latinoamericanas emplearon la planificación estratégica con el ánimo de reforzar su posición en la red de ciudades globales, aunque su capacidad productiva y de innovación no estaba a la altura de las verdaderas metrópolis globales. Los planes estratégicos también reflejaron la intensa preocupación de estas ciudades por los temas sociales y las infraestructuras básicas, así como por la oportunidad de crear capital social. En general, se observó una falta de continuidad de los planes debido a la debilidad del tejido social y a las carencias en materia de gobernabilidad que dificultaron su implantación. Tampoco faltaron voces críticas que pusieron en duda la validez de estos procesos debido a un cierto oportunismo político en su realización y a que contemplaban a la ciudad como un mero instrumento del proceso de globalización.

### 5. LA SEGUNDA GENERACIÓN DE PLANES ESPAÑOLES (1993-2000)

La década de los años 90 puso en marcha cambios significativos en las ciudades españolas debido a la globalización de la economía, pero también a causa de la revolución tecnológica, la transición demográfica y los nuevos estilos de vida que incidieron en el uso del tiempo y del espacio así como en los hábitos de consumo. Todo ello produjo cambios en la movilidad de las personas, los bienes y la información con intensa trascendencia en los patrones de consumo de suelo y utilización del territorio.

Concretamente, para España, el año 1992 supuso la celebración de la EXPO de Sevilla y de los Juegos Olímpicos de Barcelona así como el comienzo de una profunda recesión económica. Este cambio en el escenario económico hizo que los dirigentes municipales y regionales pasaran a concentrarse en los efectos derivados de la crisis, planteándose una reflexión estratégica más focalizada en los problemas internos de sus urbes y territorios, en las condiciones de competitividad de las economías locales y en las oportunidades de desarrollo que ofrecían los recursos endógenos de sus territorios. Bajo estas premisas, se elaboró una segunda generación de planes estratégicos entre los que sobresalieron los de Alicante-Elche-

Santa Pola, Murcia, Córdoba, Valencia, Málaga, Cuenca, Melilla, Tarragona, Zaragoza y las dos revisiones del Plan de Barcelona.

Esta segunda generación de planes presentaba diferencias apreciables respecto a los anteriores: mayor madurez metodológica y mayor sofisticación de los instrumentos de análisis; mejor coordinación entre las Administraciones Públicas; preferencia por los modelos de desarrollo endógeno frente a la atracción de inversiones exteriores; mayor atención hacia la innovación tecnológica y las nuevas tecnologías como motores de desarrollo; énfasis en los grandes equipamientos logísticos; inclusión de los conceptos de sostenibilidad y de identidad local; proliferación de los análisis “cluster” según los dictados del profesor norteamericano PORTER (1990); y preocupación por la efectividad del proceso de implantación de Planes.

Cabe destacar que los planes de este período enfocaron el tema del desarrollo económico desde una óptica más localista sin perder de vista los fenómenos globales y prestando una mayor atención a los fenómenos sociales y medioambientales. De forma decidida, se planteó el desarrollo económico más en términos de aprovechamiento y puesta en valor de los recursos endógenos que en la atracción masiva de inversiones exteriores. En otras palabras, se empezaron a buscar métodos y caminos que permitieran sostener de forma progresiva el crecimiento económico, posibilitando al mismo tiempo la integración de los trabajadores y profesionales en el nuevo orden económico. Durante estos años arreciaron las críticas contra la globalización, dando lugar a foros alternativos como el de Porto Alegre.

Asimismo, hay que referir la obsesión reinante sobre el impacto de las tecnologías de información y comunicación e Internet en los sistemas urbanos. Hubo una cierta mitificación de los posibles efectos del teletrabajo y la telecompra en la reconfiguración de los comportamientos de los residentes urbanos, que no llegó a materializarse en el contexto español. Evidentemente, esta visión se volatilizó con el estallido de la burbuja tecnológica en marzo del año 2000 y el subsiguiente “crash” bursátil.

Finalmente, aumentó la preocupación hacia el proceso de implantación de los Planes Estratégicos y la elección de herramientas que facilitaran su ejecución. Se percibía que se había avanzado poco en esta materia, por lo cual se suscitaban ciertas cuestiones. ¿Cómo mantener vivos los Planes y conseguir que se obtengan resultados visibles a corto-medio plazo? ¿Cómo superar la fragmentación sectorial en la toma de decisiones? ¿Cómo desarrollar un proceso participativo eficaz durante la fase de implantación?

## 6. LA ÚLTIMA GENERACIÓN DE PLANES EUROPEOS

En los últimos años se ha observado un renacimiento de la planificación estratégica entre las ciudades europeas, marcado por dos hechos significativos: su reconocimiento explícito e implícito en numerosos documentos de la Comisión Europea y su aplicación al ámbito metropolitano y de las regiones urbanas.

- a) *Reconocimiento por la Comisión Europea.* El máximo órgano ejecutivo de la Unión Europea ha ido incorporando progresivamente en sus programas el lenguaje ortodoxo de la planificación estratégica al hablar de estrategias, agentes, concertación, visión integral, temas críticos, amenazas y oportunidades. Concretamente, la *Estrategia Territorial Europea (ETE)*, publicada en 1999, supone un intento de ordenación territorial que trasciende las fronteras nacionales al plantear una serie de opciones estratégicas que guíen la formulación de políticas territoriales y espaciales en todos los territorios de la Unión Europea. La ETE identifica cómo se están produciendo cambios muy importantes en el territorio europeo, en las estructuras urbanas, en la relación entre lo urbano y lo rural, en el transporte, en las comunicaciones y en el conocimiento. Para hacer frente a los cambios del entorno, la ETE plantea una visión integrada del territorio que descansa en tres pilares –cohesión económica y social, desarrollo sostenible y competitividad equilibrada en el territorio– y a partir de ahí propone una

serie de opciones estratégicas para guiar la formulación de políticas territoriales (ver FIG. 9).

Aunque la ETE no puede considerarse como un plan estratégico tradicional, si incorpora conceptos y enfoques propios de la planificación estratégica, destacando su preocupación por ofrecer un enfoque integral de la ordenación territorial. En suma, podemos afirmar que el enfoque estratégico va calando progresivamente en los departamentos técnicos de la Comisión Europea y comienza a perfilarse como un posible requisito para la concesión de ciertas ayudas a ciudades y territorios.

- b) *Aplicación en el ámbito metropolitano.* A partir de la segunda mitad de los años noventa, la planificación estratégica comienza a aplicarse a ámbitos altamente complejos y dinámicos como son las áreas metropolitanas y las regiones urbanas. En estos ámbitos, se experimenta con la planificación estratégica como una posible salida a las situaciones de estancamiento que sufren los procesos tradicionales de planeamiento ante la resistencia de los agentes locales a ver recortadas sus competencias urbanísticas por órganos superiores. En otras palabras, la planificación estratégica aparece como un instrumento innovador que puede abordar los complejos problemas de gobernabilidad que experimentan numerosas áreas metropolitanas y regiones urbanas. Hay

cuatro casos que merece la pena comentar brevemente: Madrid, Barcelona, Milán y Londres.

En 1996, comenzó la elaboración del Plan Regional de Estrategia Territorial de la Comunidad de Madrid (PRET) con el ánimo de promover el desarrollo equilibrado de la región y de coordinar las políticas sectoriales promovidas desde las diferentes Administraciones Públicas que incidían en la región madrileña. El PRET se presentaba como un Plan consensuado e indicativo, adaptable a una realidad cambiante, que trabajaba con un horizonte deslizante y una geometría variable. Este enfoque rompía con la visión de algunos planes regionales tradicionales que descansaban en un perfil normativo y vinculante. Sin llegar a ser un plan estratégico en "strictu sensu", el PRET sí se nutría de las fuentes conceptuales y procesuales de la planificación estratégica de ciudades. Aunque el Documento de Bases del PRET fue aprobado por el Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid en junio de 1996 y sus estudios sectoriales y territoriales fueron completados en mayo de 1999, el Plan no llegó a conseguir la aprobación de la Asamblea de Madrid por diversas razones políticas y técnicas. Una vez más, la región madrileña se quedaba sin una estrategia territorial que de forma integral dirigiera su crecimiento físico-



FIG. 9. Estrategia Territorial Europea (ETE)

Fuente: Comisión Europea, 1999.

espacial y concertara las actuaciones de sus Administraciones y agentes privados. De nuevo iba a ser Barcelona la ciudad española que liderara la implantación de la planificación estratégica en el ámbito metropolitano. En febrero de 2002 se creó una Asociación, compuesta por cerca de 300 organismos públicos y privados, con el objetivo de elaborar el Primer Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, que fue aprobado el 10 de marzo de 2003. Se trataba de un proyecto ambicioso en el que por primera vez los 36 municipios del área metropolitana de Barcelona y las principales entidades económicas, sindicales y sociales de este ámbito trabajaban de manera conjunta para lograr un futuro compartido. Se formuló una visión a 5/7 años para posicionar a la metrópoli catalana entre las regiones europeas más avanzadas mediante la mejora de la productividad, la gestión eficiente del territorio y el progreso de las personas en un marco de sostenibilidad económica, social y ambiental. Al día de hoy, el Plan sigue su andadura con el progresivo desarrollo e implantación de sus proyectos estratégicos. Siguiendo la estela de Barcelona, el nuevo gobierno de la Provincia de Milán, electo en junio de 2004, decidió poner en marcha un Plan Estratégico para la Región Urbana de Milán (BALDUCCI, 2005). Los trabajos preparatorios del proceso de planificación se han llevado a cabo a lo largo de 2005 (ver FIG. 10). El propósito es

desplegar un instrumento capaz de gestionar las relaciones entre el Gobierno Provincial y los municipios, especialmente con el de Milán. Con ello se desea reforzar la capacidad del Gobierno Provincial más para cooperar que para imponer decisiones, evitando así las tendencias fragmentadoras de la sociedad y del territorio que se están observando en la región milanesa. En suma, el Plan pretende producir una visión capaz de orientar las políticas de desarrollo de la Provincia y sus municipios, proporcionando una oportunidad para relacionar proyectos ya en marcha promovidos por diversos agentes y para concertar nuevos proyectos iniciados por el Gobierno Provincial.

Finalmente, hay que mencionar la reciente experiencia de la capital británica, cuya Spatial Development Strategy for Greater London (GREATER LONDON AUTHORITY, 2004) equivale a un plan regional para Londres con un enfoque claramente estratégico. Este Plan tiene un horizonte temporal hasta el año 2020, en el que se abordan aquellos temas que son de importancia estratégica para la ciudad y su área de influencia próxima, y en el que se establecen unas directrices básicas para el desarrollo espacial de la metrópoli. Entre otras cuestiones, este Plan apuesta por la coordinación horizontal entre las autoridades locales, el pluralismo y la diversificación, la negociación y concertación entre agentes, la priorización frente a la

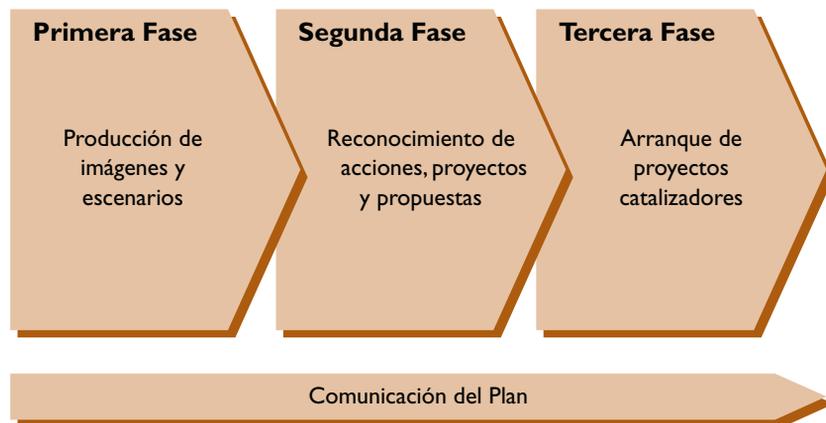


FIG. 10. Plan Estratégico de la Región Urbana de Milán

Fuente: Balducci, 1999 y elaboración propia.

programación de acciones y la planificación continua basada en una fuerte estructura administrativa. En definitiva, se trata de un Plan muy innovador por el alcance y contenido de sus determinaciones.

Como en ocasiones anteriores, la última generación de planes estratégicos realizados recoge el espíritu del período en que se han llevado a cabo. Ante todo, hay que resaltar la preocupación por insertar la planificación estratégica en la ordenación territorial con el fin de encontrar ámbitos geográficos más amplios para enmarcar y desarrollar mejor las estrategias urbanas. Asimismo, se incorporan con intensidad los conceptos de gobernabilidad y capital social, que implícitamente siempre estuvieron presentes en la planificación estratégica, pero que ahora adquieren un protagonismo especial. Se observa una superación relativa del concepto de competitividad al prestar los planes más atención al concepto de ciudades operando en redes, impulsado en gran parte por la Comisión Europea. Emerge la ciudad del conocimiento como ámbito de innovación y de cooperación entre actores locales, que estimula el desarrollo económico e incrementa la calidad de vida. Se mantiene el esfuerzo para depurar metodológica e instrumentalmente los procesos de planificación estratégica y para implantar sistemas de indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación de los planes. Finalmente, la comunidad urbanística ya no discute la validez de la planificación estratégica, sino que en general la acepta como un complemento de valor añadido en los procesos de planificación espacial.

## 7. VITALIDAD Y LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este repaso sobre su evolución histórica muestra que la planificación estratégica de ciudades ha experimentado sus propias crisis, de las cuales ha resurgido hasta la fecha gracias a sus dotes de adaptación. Actualmente, puede afirmarse que sigue gozando de buena salud, tal y como lo atestiguan las cifras siguientes:

- En España hay contabilizados cerca de 100 planes estratégicos urbanos y territoriales en diversas fases de ejecución.

- En Europa se han detectado al menos unas 30 ciudades en las cuales se ha utilizado con mayor o menor intensidad la planificación estratégica.
- En América Latina hay cerca de 70 ciudades que han llevado a cabo procesos de planificación estratégica.
- En Estados Unidos, la planificación estratégica es una práctica muy habitual para muchas ciudades, ya sean grandes o medianas.

En términos generales, puede afirmarse que durante estos veinticinco años los planes estratégicos han actuado razonablemente bien como instrumentos de reflexión estratégica, como procesos de concertación público-privado y coordinación interadministrativa, y como marcos para la formulación de estrategias en el ámbito local y territorial. Sin anular los otros sistemas de planificación que intervienen en el territorio, los Planes Estratégicos han permitido crear un estado de opinión, motivar a las instituciones e introducir reflexiones.

Las encuestas realizadas en España (EBROPÓLIS, 2002) manifiestan que la planificación estratégica ha demostrado su importancia como herramienta de trabajo para propiciar un desarrollo equilibrado de las ciudades. En cuanto a Europa (MARTÍN, 2003), la cultura de la planificación estratégica se valora ya como un mecanismo eficaz para definir y articular las necesidades y los intereses de la sociedad y de sus agentes económicos, sociales e institucionales respecto a los nuevos escenarios de futuro. En suma, todo parece indicar que la planificación estratégica ha ido ganando en madurez, equilibrio y aceptación.

Ahora bien, no sería justo obviar las críticas que han acompañado a muchos de estos procesos durante el pasado cuarto de siglo. Algunos autores (MOURA, 2003) ven en ella una especie de Caballo de Troya del neoliberalismo y del proceso de globalización, que niega la ciudad como espacio de construcción política y social, reduciéndola a una mera mercancía para atraer inversiones. Otros autores (FRIEDMANN *et al.*, 2004) opinan que los Planes Estratégicos presentan efectos limitados en relación al esfuerzo de movilización que conlleva su elaboración. Sin llegar a posiciones ideológicamente un tanto sesgadas sobre los efectos perniciosos de la

planificación estratégica o a opiniones poco informadas sobre el impacto positivo de planes emblemáticos, si que resulta pertinente comentar las principales amenazas y debilidades que gravitan sobre este tipo de procesos.

En primer lugar, la posible manipulación política del Plan es un peligro latente que puede convertirlo en una herramienta electoral más que en un instrumento de planificación, vaciándole de contenido, de perspectiva global y de posibilidades reales de aplicación. Una forma de evitar esta manipulación es alejar al político del proceso durante las fases de trabajo técnico e incorporarlo activamente durante la etapa de implantación para concitar los correspondientes apoyos públicos y privados.

En segundo lugar, la excesiva flexibilidad y adaptabilidad de la planificación estratégica respecto a las fuerzas del entorno conlleva un cierto riesgo. Si esta flexibilidad se manifiesta únicamente como adaptación a las fuerzas del mercado, entonces éste puede acabar imponiéndose a los procesos y proyectos del Plan Estratégico. En ese caso, todo el proceso puede simplificarse, equiparando la ciudad a una empresa que debe producir, gestionar y competir con otras ciudades-empresa, olvidando los aspectos de equidad, sostenibilidad y gobernabilidad.

En tercer lugar, la debilidad financiera de los planes estratégicos puede traducirse en una excesiva dependencia de las entidades colaboradoras del Plan, las cuales pueden dirigir en la sombra las estrategias del Plan. La solución pasa por aumentar la transparencia de los procesos de participación y comunicación para evitar dependencias perniciosas y el desarrollo de “agendas ocultas”.

En cuarto lugar, la participación focalizada exclusivamente en los principales agentes socioeconómicos de una comunidad puede provocar un efecto desmovilizador de las fuerzas populares y del ejercicio de la ciudadanía. Si no existen verdaderos canales

democráticos de participación, entonces el plan estratégico corre el riesgo de convertirse en un producto de adhesión social a los intereses de unos pocos agentes locales.

En último lugar, las limitaciones intrínsecas de la planificación estratégica de ciudades imponen un riesgo operativo innegable. Un Plan Estratégico tiene un carácter más cualitativo que cuantitativo, lo que dificulta en ocasiones la fijación de los cursos de acción. Asimismo, un elevado nivel de abstracción de sus determinaciones puede dificultar su comunicación a amplias capas de la ciudadanía, mientras que una excesiva ambigüedad de sus propuestas puede posponer indefinidamente su implantación.

De esta breve evaluación crítica de la planificación estratégica se desprende que no hay investigaciones recientes que valoren la efectividad de estos planes. En mi opinión, no se trata tanto de evaluar la capacidad de los planes estratégicos para lograr los objetivos tangibles en materia de desarrollo urbano, como de valorar el cumplimiento de los fines de carácter intangible que persiguen estos procesos. En otras palabras, sería muy interesante determinar la capacidad real de la planificación estratégica para crear capital social, para integrar los diversos procesos de planificación sectoriales, para concertar las actuaciones de las Administraciones Públicas y para estimular la cooperación público-privada.

En suma, es fundamental para los técnicos y políticos conocer las ventajas y los riesgos que conlleva este proceso de planificación. En particular, los gobiernos locales debieran analizar críticamente los fundamentos, las condiciones de realización y los intereses que conducen un Plan Estratégico antes de acometerlo. Ahora bien, una vez valorados los riesgos, estos no debieran atemorizarnos, ya que el balance final de un Plan Estratégico puede ser muy positivo para potenciar el capital social, la planificación intersectorial y la cultura colaborativa en la ciudad contemporánea.

## BIBLIOGRAFÍA

- AJUNTAMENT DE BARCELONA (1990): *Pla Estratègic, Econòmic i Social Barcelona 2000*. Barcelona.
- (2003): *Primer Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*. Barcelona.

ARTHUR ANDERSEN (1984): *Guide to Public Sector Strategic Planning*. Chicago.

BALDUCCI, A. (2005): “A strategic plan for the Milan urban region” en *The EURA Newsletter*, Issue 17, November 2005.

- BILBAO METRÓPOLI 30 (1996): *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*. Bilbao.
- BRUNET, R. & al. (1989): *Les Villes "Européennes"*. La Documentation Française. Paris.
- CIDADE DO RIO DE JANEIRO (1995): *Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro.
- COMISIÓN EUROPEA (1999): *Estrategia Territorial Europea: Hacia un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio de la UE*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.
- COMUNIDAD DE MADRID (1996): *Bases del Plan Regional de Estrategia Territorial*. Consejería de Obras Públicas, Urbanismo y Transportes de la Comunidad de Madrid. Madrid.
- EBRÓPOLIS (2002): *Inventario de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales*. Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia. Zaragoza.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (1997): *Planificación estratégica de ciudades*. Editorial Gustavo Gili. Barcelona.
- (1997): *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Editorial Reverté. Barcelona.
- (2006): *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Reverté. Barcelona.
- FRIEDMANN, J. & al. (2004): "Strategic Spatial Planning and the Longer Range" en *Planning Theory & Practice*, Vol. 5, 1, 49-67, March 2004.
- GREATER LONDON AUTHORITY (2004): *The London Plan. Spatial Development Strategy for Greater London*. London.
- JOURNAL OF THE AMERICAN PLANNING ASSOCIATION (Winter 1987): Número monográfico dedicado a la planificación estratégica de ciudades.
- KEMP, R. L. (1992): *Strategic Planning in Local Government: A Casebook*. American Planning Association. Chicago, Illinois.
- MARTÍN, I. (2003): "La planificación estratégica urbana en Europa" en *Primer Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Barcelona.
- MORTEN, R. (1985): "San Francisco: Two Years Later" en *Strategic Planning for the Public Sector*. Proceedings from the National Conference. February 26, 1985. Washington, D.C.
- MOURA, R. (2003): "Inversiones urbanas en el contexto de la competitividad y globalización: los eventos en Curitiba" en *Revista EURE*, 86, mayo.
- PORTER, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Macmillan Press Ltd. London.
- PROMADRID (1993): *Madrid Futuro: Plan Estratégico de Madrid*. Madrid.
- REAMS, H. (1985): "Chicago: Organizing for Action" en *Strategic Planning for the Public Sector*. Proceedings from the National Conference. February 26. Washington, D.C.
- SAN FRANCISCO CHAMBER OF COMMERCE (1983): *San Francisco's Strategic Plan*. San Francisco.
- SÁNCHEZ, X. (2003): "El CIDEU y la planificación estratégica en Iberoamérica: Diez años fomentando la gobernabilidad" en *Primer Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. Barcelona.