



**“ESTUDIO E
IMPLANTACIÓN DE
UN MODELO DE
CIUDAD
CREATIVA”**



ÍNDICE

• Introducción.....	3
• 1. El modelo teórico de ciudad creativa de tercera generación.....	4
1. Las opciones de A Coruña para posicionarse en el mundo global de ciudades: llegar a ser una ciudad intermedia global creativa.....	4
2. A Coruña una ciudad creativa de tercera generación.....	7
3. El modelo teórico de Coruña Creativa.....	12
• 2. Determinación del espacio metropolitano y de los escenarios estratégicos de competitividad.....	20
1. El tamaño estratégico de competitividad de las ciudades medias europeas....	21
2. Las regiones urbanas y el policentrismo urbano: la planificación de espacios urbanos flexibles.....	23
3. Las regiones urbanas y la cohesión territorial: algunas cuestiones derivadas.....	26
4. Los retos para la constitución de las regiones urbanas.....	28
5. Conclusión.....	29
• 3. Estudio de la evolución de las políticas urbanas de las ciudades mundiales de referencia en la etapa postindustrial.....	31
1. Las ciudades quieren posicionarse en el nuevo mapa global.....	32
2. La evolución de los objetivos de las políticas de renovación y de competitividad urbana.....	39
3. Conclusiones derivadas.....	47
• 4. Estudio de la evolución de las políticas urbanas de las ciudades metropolitanas españolas en la fase de inicio de la crisis: su aplicación a Coruña.....	49
1. Las transformaciones urbanísticas y el proyecto de ciudad.....	49
2. Las transformaciones de la economía urbana.....	57
3. El posicionamiento reputacional de las ciudades.....	70
4. Conclusiones.....	76
• 5. La estructura operativa del plan: la plataforma participativa y los instrumentos de participación creativa.....	77
• Informe: Puesta en marcha de un proceso abierto de participación ciudadana a través de las redes sociales.	

INTRODUCCIÓN

El punto de partida de un correcto diagnóstico es siempre un análisis riguroso, objetivo y completo; para que sus resultados puedan ser adecuadamente valorados es preciso disponer de unas marcas o referentes externos que permitan establecer el campo medio de normalidad. Solo de este modo se podrá después hacer un buen diagnóstico y terminar con el tratamiento más conveniente.

Lógicamente al traspasar estas ideas a la evaluación del “estado de salud” de una ciudad, nos encontramos con la ausencia de referentes o marcadores estratégicos; por esa razón, el equipo de investigación dirigido por A. Precado, ha ido estableciendo, en los últimos años, bases de datos urbanos que permitan efectuar el análisis comparativo.

Algunos han sido recogidos en anteriores publicaciones científicas (Precado y otros: Rev. EURE) como los baremos de las políticas urbanas en las ciudades de referencia a nivel global, otros son de reciente elaboración y todavía no han sido publicados, siendo este estudio en el que aparecen por primera vez, como el caso del estado de situación de las metrópolis económicas españolas; y otros han sido elaborados a partir de las bases de datos de la Unión Europea (Urban Audit.-Eurostat) y de documentos oficiales de planificación estratégica de las ciudades u del territorio (ETE 99 y Base Spoon 2004).

Con ellos hemos redactado estudios y análisis preliminares necesarios para disponer de baterías de marcadores adecuados. En los documentos de esta segunda entrega incluimos textos tomados de dichos estudios e investigaciones, siempre bajo la dirección del Prof. Precado, cuando estimamos que su reproducción del original ayuda a la comprensión del proceso de análisis efectuado.

Pero en nuestro proyecto hay que añadir un objetivo complementario: incorporar los resultados del análisis a la plataforma de participación ciudadana cuya construcción se contiene en un informe preliminar.

En una tercera fase del trabajo, se incorporan a los resultados de los diversos análisis estratégicos efectuados en los últimos años sobre la ciudad y su área metropolitana, lo cual permitirá añadir a los que ahora presentamos los objetivos derivados de la acción de los planificadores urbanos. Con todos ellos podremos, en la fase final, confeccionar la metodología estratégica del área metropolitana y proponer los objetivos y acciones en que basaremos nuestro proyecto de ciudad creativa.

Andrés Precado Ledo.

1.- EL MODELO TEÓRICO DE CIUDAD CREATIVA DE TERCERA GENERACIÓN: LA FILOSOFÍA DE LA CIUDAD CREATIVA Y DE SU EVOLUCIÓN RECIENTE

1. Las opciones de A Coruña para posicionarse en el mundo global de ciudades: llegar a ser una ciudad intermedia global creativa.

Acabamos de decir que estamos en un mundo de ciudades, en un mundo de global de ciudades, donde los referentes fácticos son las megaciudades. En ellas se concentra la producción la riqueza y el empleo y cada vez más la innovación y el conocimiento, pero también las mayores bolsas de pobreza y las más grandes desigualdades sociales. Ante esta situación, y desde una ciudad del tamaño de A Coruña, parece oportuno reflexionar colectivamente sobre dos temas: **el papel de las ciudades medias en el mundo global**, y cuál debe ser el modelo urbano más adecuado y más sostenible para la vida humana, en el mundo del futuro.

Un camino es transformar las ciudades medias, como A Coruña, en una ciudad intermedia global, es decir, una ciudad que actúe como intermediaria entre el sistema urbano de la globalización y el sistema regional.

Pensamos en una ciudad donde sus empresas, organizaciones e instituciones puedan actuar como nodos de internacionalización de la ciudad para que sea de hecho un centro de inversiones internacionales y de prestación de servicios especializados, de productos tecnológicos de excelencia, y de creaciones culturales y espacios formativos de prestigio.

Una manera de conciliar los retos de la internacionalización y la competitividad impuestos por el nuevo orden mundial, con la valorización de los factores propios de cada territorio como factores de diferenciación.

Para las ciudades medias, la reproducción mimética de los modelos de éxito y de las contenidos asumidos por las grandes metrópolis globales no es un camino adecuado, porque además de necesitar de inversiones cuantiosas de difícil consecución para las ciudades medias, el resultado llevaría en el mejor de los casos a una imitación de valores emblemáticos que otras ciudades utilizan como imagen promocional y como estrategia de competitividad, lo cual a escala internacional restaría potencial a la marca ciudad construida mediante procesos imitativos.

Por eso, es necesario que las políticas de renovación y marketing urbano, sean elaboradas a partir de un conocimiento profundo de la historia de la ciudad y de los valores que configuran su identidad cultural, económica y social.

Serán por tanto los valores identitarios de A Coruña en el pasado, en el presente y los que pueda proyectar al futuro los que sienten las bases para construir un nuevo modelo de ciudad. Entre ellos, y tras un largo estudio de la ciudad y de un profundo debate participativo entre expertos, hemos identificado como más significativos los siete siguientes:

- 1.-Su carácter de ciudad marítima cosmopolita, representada por las oportunidades de futuro que abre el nuevo puerto exterior y la posible constitución de un gran sistema portuario. En el Golfo Ártabro.
- 2.-Ser un cruce de culturas marítimas donde se funden las tradiciones y mitos de Occidente (la cultura celta) con las de oriente (los mitos de la cultura mediterránea), significada por la Torre de Hércules, patrimonio mundial de la UNESCO.
- 3.-La morfología urbana y la arquitectura local (las galerías de la ciudad de cristal). Su emblema es la Dársena de la Marina.
- 4.-La vanguardia cultural, formada por pensadores, artistas, escritores, con nombres como Picasso, Madariaga, Pardo Bazán, Cornide, Maria Casares etc.
- 5.-El entorno emprendedor, representado por grandes promotores como Barrié o Amancio Ortega.
- 6.-El el estilo de vida representado por la calidad de vida y el grado de excelencia de algunas actividades culturales, principalmente en el ámbito de la música clásica (la OSG).
- 7.-El territorio y el paisaje natural y humanizado de la ciudad y especialmente de su entorno declarado como Reserva Mundial de la Biosfera de la UNESCO.

De un modo u otro hemos de buscar fórmulas que permitan actuar conjuntamente sobre todos ellos, para que mediante su valorización se pueda lograr una ciudad equilibrada e innovadora, que compagine la calidad urbana, la competitividad económica y la valorización de esos factores identitarios.

Creemos que para ello, es necesario que todos los interesados en el futuro de la ciudad aporten ideas innovadoras que, por eso, darán lugar a un entorno proactivo pero sobre todo creativo. Es por eso por lo que hemos adoptado para ese proyecto de ciudad la marca de Ciudad Creativa. Entre todos hemos de buscar esas fórmulas de equilibrio que propugnamos.

Nuestra aspiración es, por eso, ***“poner en marcha un proceso de reflexión ciudadana que, sobre la base de nuestra identidad geográfica, histórica y cultural, aporte nueva creatividad para la constitución de una ciudad metropolitana de rango europeo pero con una imagen y una personalidad propia, diferenciada y diferenciadora”***.

A Coruña constituye, por su trayectoria y por el potencial acumulado, una ciudad media que puede convertirse en un referente de dicha transformación, pero para ello es necesario, además de los proyectos en marcha y como complemento de ellos, generar un proceso creativo que combine la acción descendente con la ascendente, y que genere un espacio para un debate creativo o mejor dicho de creatividad social, que aporte nuevas ideas para un escenario que ahora nos toca reinventar.

La ciudad actual ya posee factores económicos importantes para poder posicionarse como una ciudad de economía creativa, principalmente por lo que significa que en ella esté la sede de la principal empresa global española (Inditex), por la importancia de sus empresas tecnológicas, por los grandes proyectos portuarios para ser un centro logístico global, por sus dimensiones económicas en el contexto regional (aporta el 42% del PIB)

y otros más. Pero estos parámetros cuantitativos, con ser elocuentes, no son suficientes para proyectar una Ciudad Creativa.

Es necesario añadir al modelo funcional una filosofía urbana, o si se quiere, una teoría de ciudad basada en el talento de las personas. Tras la superación progresiva de los modelos anteriores de la ciudad industrial y la postindustrial, la mayor parte de los tratadistas repiten que **las ciudades del siglo XXI, para ser competitivas han de ser, sobre todo, sostenibles, inteligentes y creativas.**

a) La sostenibilidad es un valor transversal, y se concreta en la relación o el diálogo existente entre el desarrollo urbano y económico y el respeto al patrimonio natural y cultural, material e inmaterial. Además, y de manera muy especial, de la puesta en marcha de políticas que reduzcan los efectos del cambio climático.

A Coruña es ya una ciudad metropolitana que avanza satisfactoriamente en el ámbito de la sostenibilidad, como demuestra la antes citada declaración de su entorno metropolitano como reserva mundial de la biosfera, y que constituye un caso singular, por cuanto se trata de un espacio fuertemente urbanizado. Quedan, de todos modos, importantes retos por resolver para extender la calidad de vida a todos los sectores de su área metropolitana, como es el urbanismo de baja calidad, el feísmo, los conflictos en el uso del suelo, la polución atmosférica y de algunos tramos del litoral y, especialmente, la movilidad sostenible, es decir la sustitución progresiva del uso masivo del automóvil por el transporte público, para llegar a ser una ciudad baja en CO2. Es necesaria una apuesta por el ferrocarril metropolitano.

b) En segundo lugar, las ciudades del siglo XXI han de ser inteligentes, capaces de mejorar la eficiencia mediante la aplicación de las ventajas que aportan las nuevas tecnologías a la gestión del sistema urbano, incluyendo también los temas relacionados con la eficiencia energética.

A Coruña está siendo ya una ciudad de referencia entre las que están aplicando el programa de las “smart cities”, donde tiene posibilidades de consolidarse como una marca de prestigio que se suma al potencial de sus empresas.

c) Y en tercer lugar, **las ciudades han de ser creativas, es decir, ciudades con talento, capaces de generar desde dentro ideas y soluciones nuevas y diferenciadoras.**

Tres referentes donde la ciudad actual puede, y debe, buscar el soporte estratégico fundamental para su posicionamiento como ciudad intermedia global.

Es, hoy en día, la único área económica de Galicia capaz de asumir ese papel, principalmente por el declive de algunos sectores antes representativos de otras economías urbanas, o por poseer un modelo de internacionalización centrado principalmente en los servicios personales (educación, turismo y ocio) con limitado peso económico.

2. A Coruña una ciudad creativa de tercera generación

Al igual que la ciudad sostenible e inteligente ha experimentado importantes avances en los primeros años del siglo XXI, ese mismo reto debe cubrirse en el ámbito de la ciudad creativa, y esa es, precisamente, la base del trabajo y de la reflexión de nuestro proyecto metropolitano, y que sintetizamos con la expresión numérica 3.0.

La aplicamos con un doble sentido:

1.-Consideremos, en primer lugar, la evolución del concepto de ciudad creativa.

a) Inicialmente se identificaba con la industria cultural como factor generador de riqueza, empleo y economía.

Es la fase que denominamos **1.0**. Esta primera conceptualización de las ciudades creativas se basa en la idea que la cultura puede desempeñar un papel importante en la renovación urbana y que la industria cultural tiene cada vez más posibilidades de desarrollar nuevas estrategias económicas.

Como afirma la UNESCO, " las ciudades son las que albergan el conjunto más representativo de agentes culturales implicados en la cadena creativa, desde el momento de la creación hasta las fases de producción y distribución de los bienes y servicios culturales; por eso, las ciudades son espacios creativos que juegan un rol de semilleros".

De ahí que las ciudades medias posean una ventaja comparativa para encauzar la creatividad social hacia las múltiples agentes y actividades de la cadena que constituye la industria cultural.

A Coruña, como otras ciudades medias, por ser un espacio reducido facilita que la existencia de un entorno social creativo repercuta en las industrias culturales locales, pero al mismo tiempo tiene una influencia exterior lo suficientemente amplia para servir como vías de acceso de la industria cultural local a los mercados internacionales, como ha ocurrido en ámbitos tan destacados de creación como el cine de animación, el comic, la producción cinematográfica y la industria audiovisual en general.

En un paso posterior, mediante la creación de redes de cooperación con otras ciudades, A Coruña, como otras ciudades medias posicionadas en este ámbito, puede lograr un impacto global.

Como resultado, las industrias creativas contribuyen a que la ciudad tenga una estructura social y económica más diversificada pero también a una la mejora de la vida diaria, o lo que es lo mismo de la calidad de vida, reforzando al mismo tiempo definición de una identidad común.

Las ciudades desempeñan así un papel esencial en la transición hacia la nueva economía, ya que albergan espacios creativos con el potencial de generar una demanda mundial para la oferta cultural local.

Para ello, una de nuestras propuestas es incluir a la ciudad en la red de ciudades creativas más reconocidas programando acciones al respecto que serán expuestas en la propuesta final.

b) Más tarde, este concepto se aplicó también a la economía creativa, porque tan creativa es la labor de la cultura como la aportación de los empresarios y de los

trabajadores a la búsqueda de nuevos productos, de diseños innovadores, de nuevas soluciones, de nuevas oportunidades. Es el **2.0**.

Dentro de este nuevo contenido se incluyen los procesos de innovación tecnológica de las empresas, de las organizaciones y de las instituciones, y principalmente los programas de promoción de emprendedores innovadores y de centros de investigación públicos y privados orientados a la producción de nuevos sistemas de fabricación, de venta, de diseño o de organización.

El resultado es un incremento de la oferta de mano de obra de calidad, la generación de sinergias en la cadena formación-investigación-producción-internacionalización y la posibilidad de construir sistemas tecnológicos innovadores que faciliten la internacionalización de los sectores productivos locales mejor posicionados externamente.

En A Coruña son varios los ámbitos de aplicación del modelo, como expondremos en la propuesta final.

c) Pero hay una nueva dimensión: una ciudad es creativa cuando sus habitantes y la propia sociedad urbana son capaces de generar ideas nuevas que den soluciones a los problemas planteados a través de la participación creativa de los ciudadanos. Es el modelo **3.0**.

En consecuencia, asumimos dentro de **nuestro proyecto de Ciudad Creativa** ese triple contenido. Es el que estamos aplicando a nuestro proceso de reflexión, y lo queremos abrir para establecer un debate ciudadano abierto y plural. Y en esto radica precisamente el punto fuerte de esta estrategia: **poner en marcha una PLATAFORMA PARTICIPATIVA PROACTIVA pensada para generar ideas, promover iniciativas desde dentro, pero también para estimular esa actitud creativa entre los ciudadanos, y canalizar sus propias ideas o propuestas hacia un nuevo proyecto de ciudad metropolitana. Aflorar el talento de la ciudad.**

2.-El segundo sentido del 3.0 tiene que ver con la **metodología** que queremos aplicar.

a) En los planes de primer generación, 1.0, los proyectos se concebían desde un gabinete apenas abierto a la participación ciudadana, limitada a un proceso restrictivo de alegaciones legalistas y siguiendo un modelo de intervención top-down.

b) En el modelo de segunda generación la participación se abrió a segmentos sociales seleccionados, preferentemente institucionales y empresariales. Es el modelo de los planes estratégicos y de marketing urbano.

c) El modelo de tercera generación que hemos enunciado, parte de una base radicalmente inversa, y se inscribe en la metodología del tipo “bottom up” y en la filosofía del “empowerment”, es decir, los ciudadanos, a través de los instrumentos establecidos y de las redes sociales, son quienes participan creativamente en la construcción de la ciudad; principalmente la nueva generación de ciudadanos, porque a pesar de las dificultades actuales, constituyen el germen de la sociedad urbana del futuro.

Estamos por tanto ante un modelo de tercera generación que por eso denominamos 3.0.

Muchas de esas ideas se convertirán en proyectos, y muchos de esos proyectos podrán llegar a ser realidades, pero lo importante no es solo el resultado, sino el hecho de poner a los ciudadanos, a las personas, en la base de la construcción del futuro, porque de este modo ellos serán sus principales valedores.

Un objetivo que no está exento de dificultades, como ocurre con todo lo que es nuevo, pero si no asumimos el riesgo de la innovación, nunca podremos alcanzar la creatividad.

No hay todavía muchas experiencias, pero algunas nos ofrecen ya resultados interesantes, como por ejemplo del caso de la Ile de France, es decir, la ciudad central de Paris, Colonia, Brno, Brighton, Bari, Recife, Curitiba o Vancouver.

En definitiva, se trata de proyectar la acción creativa de los ciudadanos sobre los recursos urbanos constituidos en valores identitarios, para reinventar el futuro de la ciudad a partir de una relectura de la identidad territorial, cultural e histórica. Esto, y no mimetizar modelos de fuera, es lo que permitirá diferenciarse de otras ciudades.

Estamos por lo tanto ante un proceso de construcción del proyecto urbano muy diferente a la que caracteriza las etapas anteriores.

Y aunque lo proponemos para A Coruña lo queremos hacer extensivo a toda el área metropolitana. Pretendemos por eso diseñar un polo metropolitano de innovación para Galicia, para la Galicia metropolitana del siglo XXI, que ha de ser sobre todo una sociedad urbana que destaque por su creatividad; y de la cual A Coruña, sea el centro de intermediación entre el sistema urbano regional y el sistema urbano global. Recordemos que la experiencia nos enseñó que las ciudades medias alcanzaron el liderazgo cuando en ellas había personas y grupos sociales innovadores, y por eso pioneros y creativos.

Pensamos, que en Galicia el caso más singular es el de A Coruña, principalmente en la fase final del siglo XIX y primera décadas del XX, y es por eso por lo que tomamos esta ciudad como referencia para la puesta en marcha de nuestra iniciativa. Es una apuesta decidida por una opción no exenta de opiniones contrarias pero asentada en los firmes valores de la historia urbana recibida, y no solo eso, también el resultado del peso que la ciudad ha ido adquiriendo en las primeras décadas del siglo XXI.

En efecto, esta lectura de la historia de la ciudad de A Coruña, desde una visión contemporánea, nos enseña que las etapas de apogeo coincidieron con la existencia de personas creativas, de empresarios creativos, de artistas creativos y de pensadores también creativos, que dieron lugar a una sociedad creativa, y por eso innovadoras y vanguardistas. Esto se puede rastrear en muchos momentos de su historia pero principalmente se hizo patente, como reiteradamente hemos señalado, en A Coruña de finales del siglo XIX y principios del XX. A Coruña de Picasso, de Madariaga, de Pardo Bazán, de María Casares, de Sellier, de Marcela, de Concepción Arenal, de Teresa Herrera... Ese es el espíritu que queremos recuperar, el espíritu de una nueva ilustración culta y liberal, para que la ciudad vuelva a ser el faro de la modernización de la sociedad urbana gallega, como ya antes había sido.

Para nosotros ha sido, de los siete factores de excelencia que hemos identificado, el que nos pareció más diferenciador, y que llegó a alcanzar un valor de excepcionalidad, porque no es frecuente que una pequeña ciudad, como A Coruña, estuviera conectada directamente con las grandes corrientes creativas europeas, y menos aún que desde aquí se hicieran aportaciones creativas a la cultura y al pensamiento internacional. A Coruña

fue ya esa ciudad intermedia entre lo local y lo internacional, y ese es el espíritu que intentamos recuperar. Por eso asumimos el modelo de Ciudad Creativa por ser el que mejor conectaba con los valores heredados.

Asimismo, la ciudad desarrolló con notable éxito entre las españolas el molde postindustrial de Ciudad de Servicios, que sentó las bases para el desarrollo actual, destacando la creación de la red de museos interactivos de divulgación de la ciencia y del conocimiento, la Orquesta Sinfónica de Galicia, convertida en su semillero de iniciativas musicales y culturales, y un amplio programa de renovación y equipamiento urbano, sobre todo la recuperación y valorización de otros de los factores identitarios: el valor del emplazamiento y su relación con el mar.

Pero no hablemos solo del pasado. También ahora ese contexto social puede repetirse, pues A Coruña de hoy destaca por la creatividad de algunos de sus empresarios y empresas, por la creatividad en el ámbito de la cultura, del diseño y de la aplicación de las nuevas tecnologías, y también por la innovación en algunas actividades de I+D+I, y por la gestión municipal de los activos urbanos y territoriales. Estos son los elementos que constituyen su marca de identidad para seguir siendo una ciudad creativa del siglo XXI.

Además en la actualidad se añade un factor nuevo: si antes esa creatividad estaba restringida a determinadas élites sociales, ahora todos los ciudadanos, y en particular los jóvenes, están en condiciones de incorporarse a ese proceso creativo, para pensar individual y colectivamente la ciudad en la que quieren vivir.

Expuesta la filosofía y la metodología, queda una última pregunta por responder **¿cómo vamos a instrumentalizar estas ideas para que puedan pasar de la teoría a la realidad?** Para dar respuesta a este interrogante **presentamos nuestro proyecto, que hemos titulado Coruña Metròpoli Creativa o, simplemente, Coruña Creativa, y en el cuál venimos trabajando en los últimos dos años.**

Empezaré por enumerar nuestras cuatro principales áreas de trabajo:

- 1º La creación de una plataforma de participación creativa a través de las redes sociales.
- 2º La identificación de sistemas funcionales de innovación tecnológica, para descubrir nuevos nichos de actividad, y promover la acción creativa en el ámbito empresarial y marítimo.
- 3º La cultura como factor de internacionalización, tomando como referente identificativo la música. Coruña puede ser una “Ciudad de la Música”.
- 4º Una nueva cultura territorial que garantice un crecimiento no solo sostenible, sino también creativo.

Con estas ideas hemos elaborado una primera aproximación a los que podría denominarse nuestro proyecto de ciudad, pero que es más bien nuestra VISION a corto plazo de la Ciudad Metropolitana.

Y aspiramos a que en el futuro estas cuatro dimensiones permitan posicionar A Coruña entre las ciudades creativas del mundo.

Para lograrlo, estos son los objetivos:

1ª.- Cubrir la demanda latente de crear un foro ciudadano de reflexión y debate, y contribuir a proyectar A Coruña en la Galicia Urbana del siglo XXI como una sociedad y una economía urbana moderna y por eso creativa.

2ª.- Dar respuesta a la siguiente pregunta. ¿Cómo queremos que sea la Galicia de mañana en un mundo global de ciudades? Una Comunidad Urbana donde la participación activa de sus ciudadanos permitirá proyectar sus valores y sus ideales para reforzar así su implicación con su entorno. Y Coruña Creativa será nuestra aportación.

3ª.- Promover un polo económico metropolitano, como alianza estratégica de cooperación urbana, que puede adoptar diversos modelos. Cuatro han sido hasta ahora estudiados: la Ciudad Ártabra, las Regiones Urbanas Coruña-Ferrol y Vigo-Pontevedra, el propio Corredor Metropolitano Atlántico o el modelo de Ciudad Región. También en esto hay que ser creativos.

Aunque nosotros apostemos por la Ciudad Ártabra, son temas que deben ser objeto de reflexión desde perspectivas múltiples. También en este tema hay que ser creativos, para buscar nuevas fórmulas de gestión diferentes a las contenidas en la obsoleta ley de régimen local, cuya aplicación ha sido siempre un fracaso, y que debe dar paso a fórmulas innovadoras, desburocratizadas. Hay que pensar más en la cooperación intermunicipal e interurbana, en la participación, y en espacios metropolitanos policéntricos.

Entonces, frente a las fórmulas de fusión se abren paso otros modelos de integración, como por ejemplo el de los distritos metropolitanos.

Nosotros estamos trabajando en los modelos de las regiones metropolitanas alemanas y los nuevos polos metropolitanos franceses. Son temas que por su trascendencia serán objeto preferente de debate en El Foro Metropolitano Ártabro, en colaboración con otras asociaciones u organizaciones interesadas, con el fin de reforzar la filosofía de la cooperación entre ciudades.

En síntesis, dentro del enunciado de Coruña Creativa 3.0, entendemos la ciudad como un proceso urbano y económico sujeto a cambios e incertidumbres, que requieren pensar y reinventar la ciudad con ideas y prácticas innovadoras, para adaptarse a las nuevas tendencias y para dar respuestas creativas. Los planes cerrados ya no son suficientes.

Creemos que el verdadero potencial de innovación de la ciudad es la suma de las ideas innovadoras y creativas de sus ciudadanos, por eso, queremos aportar un instrumento participativo, abierto a todos, independiente y plural, que contribuya a pensar conjuntamente como debe ser la ciudad y la sociedad urbana de A Coruña del s. XXI y su área metropolitana.

Queremos también ofrecer una oportunidad para canalizar iniciativas de responsabilidad corporativa para que los empresarios implicados en el futuro de la ciudad puedan colaborar con sus ideas.

Y queremos ser ese gran foro ciudadano en donde las personas, las asociaciones de todo tipo, vecinales, parroquiales, culturales, económicas, artísticas, o las orientadas a la economía social o a la mejora de la calidad de vida, entre otras, puedan, con las empresas y las instituciones, encontrar un espacio donde canalizar sus ideas. Con ellas

iremos, entre todos, construyendo la ciudad del mañana. Nosotros aportamos una estructura de conocimiento (el think tank) y una plataforma de creatividad social.

Esta es nuestra filosofía. Esta es nuestra visión de la ciudad. Y esta es nuestra contribución: Ofrecer un marco de cooperación a instituciones, asociaciones y empresas para pensar, desarrollar y gestionar sus ideas encaminadas al progreso de la ciudad.

En suma: nuestro objetivo final, nuestro proyecto principal, es constituir una EUROCIUDAD METROPOLITANA en la región urbana ártabra, siguiendo los principios, la filosofía y la metodología de la Ciudad Creativa. Un polo metropolitano de innovación y un espacio económico de competitividad que cubra el vacío urbano existente en el mapa europeo de las metrópolis del siglo XXI. Un proyecto nuevo para una Galicia Metropolitana Global.

3. El modelo teórico de Coruña Creativa

Los principios generales anteriormente expuestos tienen directa aplicación en el caso de la ciudad de A Coruña, por las siguientes razones:

1.-Por la necesidad de diseñar un modelo operativo para poder articular una estrategia articulada de participación ciudadana y de creatividad social como soporte estratégico de un nuevo modelo de enfocar los planes y las políticas urbanas. Se trata, por tanto de un estudio experimental que tiene como objeto principal diseñar los elementos constitutivos de una plataforma de participación creativa para el diseño de la ciudad creativa.

2.-Por el objetivo del estudio: Definir el modelo de Ciudad Creativa con una versión actualizada así como la metodología para diseñar el modelo de ciudad resultante y un informe final en el que se propongan los instrumentos necesarios para su aplicación a la ciudad de A Coruña y su área metropolitana.

Incluye dos partes:

1.-El modelo de ciudad que se propone siguiendo la filosofía de la creatividad urbana.

2.-La estrategia de implantación del modelo.

1.-El modelo de ciudad que se propone siguiendo la filosofía de la creatividad urbana.

En el tercer documento de esta segunda entrega exponemos la evolución de las políticas adoptadas por las ciudades de éxito en el final de etapa industrial, la etapa de transición y la etapa postindustrial. En dicho estudio diferenciamos, en función de las acciones que componían el contenido de los planes estratégicos, tres fases evolutivas:

- A) Una fase inicial centrada en grandes infraestructuras y en objetivos económicos de reestructuración del sistema productivo urbano que casi nunca se cumplieron;
- B) La fase de transición con énfasis en la arquitectura-escaparate y en las grandes renovaciones urbanísticas como operaciones de imagen;
- C) La tercera, la actual, en la que los intangibles urbanos adquirieron un renovado valor para la promoción de valores, enfatizando la visión inmaterial de la ciudad, como estrategia de valorización de recursos, principalmente culturales, en la que el marketing adquirió en teoría un papel preferente.

Sin embargo, en la realidad, a medida que la visión “marketiniana” se afirmaba en la planificación urbana, el concepto de marketing urbano ha ido adquiriendo una valoración social negativa (Seisdedos, 2001), entrando a la vez en una fase de devaluación conceptual o filosófica desde un pensamiento más humanista y más social, asociándolo algunos autores a la ideología neoliberal radical que en parte está detrás del origen de la actual crisis global (Capel, 2004, 2007). Se ha producido así una contradicción entre la reafirmación del marketing urbano en el proceso de planificación estratégica y el rechazo filosófico de sus mismos postulados.

Por eso, para avanzar en la búsqueda de nuevos paradigmas es necesario pensar y nuevas metodologías experimentales, cuya validación requiere su aplicación a realidades urbanas concretas que ya hayan experimentado los modelos anteriores (plan de urbanismo, plan Coruña Futura, Smart City) y que, por ello, estén en condiciones de convertirse en ciudades innovadoras capaces de generar nuevas estrategias que puedan ser exportadas a otras ciudades o puedan constituir el objeto requerido para constituir una red de ciudades, favoreciendo así su posicionamiento como ciudad líder en el nuevo ámbito de formulación de proyectos urbanos.

En concordancia con lo anterior, puede ahora situarse en su contexto *el modelo urbano teórico* que proponemos, y que descansa en cuatro pilares:

- La Economía Creativa.
- La Cultura (industria cultural)
- Un entorno socioeconómico creativo.
- Un paisaje humanizado dotado de valores creativos.

La inclusión de estos factores en una estrategia de innovación, de competitividad y de posicionamiento, es una forma de explorar la posibilidad de crear nuevos productos urbanos y nuevos espacios funcionales de competitividad global.

Por las razones apuntadas decimos que el estudio propuesto, además de adoptar un carácter experimental o exploratorio, responde a un modelo de ciudad de tercera generación, porque está pensado para la participación de los ciudadanos en su diseño:

- A) El objetivo final es definir un programa de ciudad competitiva de tercera generación, una ciudad intermedia global, basado en dos factores estratégicos: la economía creativa y la cultura como soportes de un modelo económico productivo innovador y competitivo a escala internacional.
- B) Buscar la diferenciación urbana aplicando el potencial creativo a la cultura, a los valores y al espíritu emprendedor acumulado en la historia urbana, mediante la valorización del talento urbano, desde una perspectiva internacionalista.
- C) Para ello: retener talento y atraer talento.

Y así conseguir que A Coruña Metropolitana sea un entorno económico creativo de referencia.

2.-La estrategia de implementación del modelo: una metodología de construcción del proyecto de ciudad creativa.

El modelo metodológico que proponemos recoge las ideas y objetivos expuestos en los apartados anteriores ordenándolos en el siguiente esquema metodológico:

Vamos a hablar de A Coruña del siglo XXI, del proyecto de ciudad creativa basado en un plan estratégico de tercera generación. Para concretar y evitar excesivas reiteraciones adoptamos un sistema de pregunta-respuesta que facilite la visión sintética del proyecto de construcción de la Ciudad Creativa.

1. ¿Cómo deben ser la ciudad del futuro? Una ciudad de valores

- ✓ INTELIGENTE: para gestionar los servicios urbanos.
- ✓ INNOVADORA: para saber anticiparse.
- ✓ PARTICIPATIVA: para generar capital social.
- ✓ ESTRATÉGICA: para ser competitiva.
- ✓ ECOLOGICA: para ser más sostenible.
- ✓ CREATIVA: para pensar y diseñar su futuro.
- ✓ METROPOLITANA: Una perspectiva doble: la gestión de la ciudad metropolitana y la promoción exterior.

2. ¿Cuál es el perfil de posicionamiento internacional?

- ✓ El modelo de ciudad: Una Ciudad Creativa.
- ✓ A Coruña quiere posicionarse en la red de ciudades creativas del mundo.
- ✓ Para ello debe de desarrollar sus potenciales en industrias culturales y en economía creativa, pero también aplicar un sistema de planificación creativo, es decir participativo.
- ✓ Funcionar como un polo de intermediación en el sistema global.

3. ¿Cuáles son los componentes del modelo metodológico final?

Es un plan de tercera generación que combina:

- ✓ La metodología de la planificación estratégica.
- ✓ La visión del marketing urbano.
- ✓ La técnica del diseño urbano.
- ✓ La gestión de las ideas innovadoras.
- ✓ La acción participativa.
- ✓ La creatividad social.

Y por eso es de tercera generación, porque está pensado para la participación de los ciudadanos en su diseño.

4. ¿Por qué hemos optado por la creatividad como factor soporte básico?

- ✓ Porque, como hemos visto, entre los factores de excelencia de la ciudad, el más identificativo y el de mayor proyección internacional ha sido, y es, la creatividad de sus emprendedores.
- ✓ Porque este modo de hacer ciudad aporta mayor innovación y creatividad que la planificación centralizada en un equipo.
- ✓ Porque el equipo lo formamos todos los ciudadanos, principalmente los más jóvenes porque serán sus futuros habitantes.

5. ¿Cuáles son los ámbitos de actuación?

- ✓ El Posicionamiento global.
- ✓ La Planificación participativa.
- ✓ La Promoción en las redes sociales.

6. ¿Cuál es el la estrategia de aplicación del modelo?

Es el plan participativo, que está compuesto por cinco instrumentos que más adelante desarrollaremos, pero que ahora mencionamos para facilitar la comprensión del plan.

- ✓ Los Foros. Para el debate.
- ✓ La Factoría de Ideas. En la red.
- ✓ Los talleres urbanos. En el papel.
- ✓ La Bienal Urbana. El intercambio.
- ✓ La Expociudad. La presentación.

3.1. La Visión de la ciudad

Partimos del supuesto que A Coruña actual afronta el futuro, como todas las ciudades, en un amplio espectro de posibilidades que se mueve entre grandes oportunidades y grandes incertidumbres. Para situarse en un punto de posicionamiento positivo, A Coruña necesita:

- Un proyecto de ciudad diferente.
- Diferente del actual.
- Diferente al de otras ciudades competidoras.
- Un proyecto basado en su identidad diferencial y diferenciadora.

Como consecuencia la filosofía de la ciudad debe partir de la búsqueda de la diferenciación urbana aplicando el potencial creativo, a la cultura, a los valores y al espíritu emprendedor acumulado, mediante la valorización de los recursos urbanos, desde una perspectiva internacionalista. Esa es la visión que proponemos.

A) Los cinco principios-soporte

1.-Las ciudades están intrínsecamente ligadas a su entorno territorial, con el que se vinculan tanto por las relaciones funcionales urbanas como por los valores culturales e históricos que definen el *genius loci*, la especificidad del lugar.

2.-Para alcanzar el equilibrio entre las políticas de protección y las estrategias de desarrollo territorial, la clave está en construir el valor que recoja la tradición histórica y cultural de la ciudad y proyectarlo al futuro.

3.-La singularidad de una ciudad, la identidad del lugar, ha de ser un reflejo de la historia entendida como un diálogo permanente entre el hombre y su entorno.

4.-La identidad es el soporte para diseñar un proyecto de desarrollo urbano de una manera creativa.

5.-La planificación debe utilizarse como una herramienta para la identificación de lo característico y la búsqueda de la integración de los valores culturales y paisajísticos en el proyecto de ciudad.

B) La aplicación de los principios

- Para lograr los objetivos del proyecto, primero es necesario entender el lugar, como paso previo a cualquier intervención.
- Es tan importante la conservación del paisaje histórico de las ciudades como la preservación del espíritu y la identidad del lugar. Para lograrlo deben buscarse los factores estructurantes del proyecto de ciudad en la identificación de los valores.
- El trabajo de diseño del proyecto implica un conocimiento exhaustivo y previo de la historia de la ciudad, de sus aportaciones, de sus acontecimientos y de su transformación a lo largo del tiempo.
- La valorización del patrimonio material e inmaterial puede generar grandes beneficios siempre que tenga lugar en un contexto de análisis a largo plazo.
- Una tarea fundamental es mantener y restaurar el espíritu y carácter de la ciudad, entendiendo este en relación con el sentimiento de identidad y la memoria colectiva.
- Una identidad urbana bien gestionada es una herramienta muy competitiva, ya que atrae no solo a turistas sino también al capital y a nuevos residentes.
- El valor cultural de los lugares es una ventaja para las comunidades locales, y contribuye a mejorar la calidad del medioambiente urbano, y ser al mismo tiempo utilizadas con fines educativos.

Sobre estos principios se puede construir una estrategia de valorización de la ciudad y del territorio.

Pero para ello es necesario:

- ✓ *Promover la participación individual.*
- ✓ *Promover iniciativas de valorización de los recursos locales.*
- ✓ *Promover la cooperación para reforzar el sentido de autoidentificación con el proyecto de ciudad.*
- ✓ *Promover acciones encaminada a la valorización cultural de los espacios públicos.*
- ✓ *Promover la visión internacional de la ciudad.*
- ✓ *Socializar la creatividad.*

Para lograrlo, es imprescindible aplicar una estrategia de participación creativa, es decir de creatividad social, y que para que se concrete en acciones debe partirse de propuestas concretas previamente elaboradas siguiendo los principios anteriores.

Se trata de un proyecto urbano, basado en los factores positivos, en los recursos identitarios que la ciudad posee, mediante su valorización, y que en muchos casos aun no han sido suficientemente valorizadas ni utilizadas para la definición del molde de ciudad y para la proyección exterior de la ciudad.

Y esa es la tarea que proponemos desde una perspectiva participativa doble: una ascendente que aporta creatividad social (la plataforma de creatividad participativa) y otra descendente que aporta conocimiento (el Think Tank creativo).

C) Una metodología para generar la creatividad social

Para alcanzar estos objetivos hemos diseñado una estrategia de implicación proactiva de los ciudadanos en el proyecto de ciudad, mediante el siguiente esquema secuencial:

1º.-Elegir el valor que la ciudad va a ofrecer a sus diferentes públicos objetivos: ciudadanos, inversores públicos y privados, trabajadores, empresas, visitantes y nuevos residentes.

2º.- Crear el valor de la ciudad, que supone una nueva configuración de sus características identitarias: lo que la ciudad es y lo que será en el futuro.

3º.-Comunicar el valor que la ciudad ofrece para difundirlo en los diferentes niveles del sistema de ciudades, haciendo de la competitividad una acción estratégica.

Hemos identificado estos valores a través de una lectura reinterpretada de la historia urbana:

- ✓ Una sociedad comprometida con la libertad, la innovación y el progreso social: Picasso, Diego Rivera, Hemingway, Madariaga, Cornide.
- ✓ La cuna del profeminismo. Marcela, Pardo Bazán, Concepción Arenal, Teresa Herrera, Sofía Casanova, Rosalía de Castro, María Pita, María Casares.
- ✓ Un pueblo solidario: Balmis, guerras americanas de la Independencia, el levantamiento liberal en España.
- ✓ Un espíritu en armonía: Aquí tuvo lugar la única batalla en la que todos se sintieron ganadores.

Debemos materializar estos valores en el proyecto de la ciudad, y para ello proponemos un plan de valorización cultural de los lugares del área metropolitana, para convertirlos en espacios identitarios coherentes con el modelo de ciudad. Y para conseguirlo proponemos abrir en la plataforma participativa dos instrumentos: el taller urbano y la factoría de ideas.

Qué metodología utilizar para **la motivación de los ciudadanos a participar en las redes sociales?**

El diálogo en las redes sociales utilizará como mensajes motivadores de la proactividad los siguientes:

- ✓ YO CREO EN LA CORUÑA
- ✓ ¿Y TÚ?
- ✓ UN PROYECTO TEJIDO POR TODOS
- ✓ ¡QUIERES CREAR CON NOSOTROS?
- ✓ HAY QUE REPENSAR LA CIUDAD
- ✓ PENSAR LA CIUDAD PARA ACTUAR
- ✓ “TÚ VES LO QUE UNA COSA ES, EL ARTISTA VE LO QUE LA COSA PUEDE SER”
- ✓ LA CIUDAD ESTA EN EL PENSAMIENTO
- ✓ LA CIUDAD NO ES PARA LAS MAQUINAS.
- ✓ LA CIUDAD ES TU LUGAR, TU TERRITORIO, TU IDENTIDAD... PARTICIPA CREATIVAMENTE
- ✓ TODOS TENEMOS DERECHO A VIVIR EN UNA CIUDAD DE CALIDAD
- ✓ TODOS TENEMOS OBLIGACIÓN DE COOPERAR

- ✓ LA CIUDAD DE NUESTRO IMAGINARIO COLECTIVO HAY QUE CONSTRUIRLA COLECTIVAMENTE

En suma... **estamos hablando de:**

- Un cluster urbano creativo
- Una ciudad innovadora.
- Una ciudad de calidad.
- Una ciudad participativa.
- Y, por eso, una ciudad competitiva en calidad y diferente de cualquier otra.

Ahora podemos responder a la pregunta inicial:

¿Por qué adoptamos la marca Coruña Ciudad Creativa?

- Porque la personalidad histórica de A Coruña es ser un entorno creativo, donde nacieron ideas, empresas y personas creativas.
- Y esa es la fuerza que debemos recuperar.

Qué significa **ser creadora?**

- Crear ideas, innovación, ilusión.
- Crear cauces de participación creativa.
- Crear compromiso empresa-instituciones-ciudad.
- Acoger economía creativa.
- Generar innovación y vanguardia.
- Creer que el futuro está en el conocimiento, la innovación, la creatividad y la cooperación.

Pretendemos, definir el **modelo de ciudad que queremos** una vez **escuchada la población**, porque **para tener permanecía** el modelo y la imagen de la ciudad **debe recoger y poner de manifiesto lo más significativo que tiene**: su estilo de vida, su personalidad, sus peculiaridades, su historia, sus costumbres, su entorno. De este modo podemos pensar en un nuevo proyecto de ciudad que cree nueva ilusión, porque no es un proyecto desde arriba, hay que construirlo desde abajo para que puedan participar todos.

No queremos ser una ciudad de oportunidades perdidas, porque la mayor oportunidad está en las ideas innovadoras latentes en los ciudadanos. No podemos perder el talento, todo lo contrario debemos aplicarlo y encauzarlo hacia el futuro de la ciudad.

3. 2. Los ejes estratégicos

Para terminar este apartado presentamos los siete ejes estratégicos a cubrir, para no quedarnos en la filosofía.

1. Dar apoyo a la constitución progresiva de la ciudad metropolitana sobre la valorización de los recursos acumulados.
2. Dar soporte a una estrategia diferenciadora y única para la promoción de la ciudad y de sus oportunidades o recursos.

3. Coordinar una red de participación creativa de los coruñeses, los de dentro y los de fuera.
4. Identificar puntos débiles y fuertes para ir diseñando programas municipales o metropolitanos de actuación.
5. Hacer un proyecto urbano basado en intangibles que asegure una presencia continua en los medios regionales y nacionales mediante la creación de nuevos productos urbanos.
6. Crear un grupo de opinión para el progreso de la ciudad y para estar atento a las oportunidades.
7. Posicionarnos en la red de ciudades creativas de la Unesco.

En resumen:

- A) El núcleo de la asociación es el Think Tank. Es un laboratorio de ideas proactivas. Un instrumento estratégico cuya finalidad es aportar iniciativas creativas para promover el desarrollo metropolitano.
- B) Es un foro de ideas de carácter independiente, y pretendemos que sea su independencia y su valoración profesional y personal lo que le dé credibilidad social y actúe como motor para promover la participación de los ciudadanos. Somos un grupo estratégico por la suma del posicionamiento personal.
- C) Pero así como los Think Tank clásicos proceden de arriba abajo, es decir desde el poder hacia los sectores estratégicos, nosotros lo concebimos como un modelo bottom up, es decir que combina la acción descendente con la ascendente, mediante la participación activa de los ciudadanos en la aportación de ideas para el desarrollo metropolitano.
- D) Por eso, somos el único caso en España donde la ciudad se ha dotado de un instrumento de este tipo, y queremos hacer de A Coruña, una ciudad media global que sea referente para otras ciudades medias.
- E) Pensamos que es necesario, frente al predominio de las grandes ciudades globales, poner en marcha proyectos que demuestren que también las ciudades medias, como A Coruña, pueden ser competitivas y posicionarse en el nuevo mapa de ciudades surgido de la globalización. Por eso es necesario definir un marco metropolitano amplio para ser competitivos a escala internacional.
- F) Nuestra marca se basa en la filosofía de la Ciudad Creativa, de ahí que a nuestro proyecto metropolitano lo hayamos denominado **CORUÑA CREATIVA**.

2.-DETERMINACIÓN DEL ESPACIO METROPOLITANO Y DE LOS ESCENARIOS ESTRATÉGICOS DE COMPETITIVIDAD

A Coruña actual es ya una ciudad metropolitana consolidada, pero debemos preguntarnos lo siguiente: ¿puede A Coruña, con su dimensionamiento actual, aspirar a posicionarse como una ciudad intermedia, o si se quiere, como una ciudad media global en el siglo XXI? ¿Reúne los requisitos mínimos y la masa crítica necesaria? Para dar respuesta a esta interrogante vamos a considerar algunos datos empíricos obtenidos en investigaciones que recientemente he realizado.

En primer lugar, las dimensiones medias de las metrópolis en la Estrategia Territorial Europea eran cuatro:

- 1º La población mínima de la ciudad se situaba en los 250.000 habitantes.
- 2º La población del área metropolitana entre 500.000 y 650.000 habitantes.
- 3º El mercado de trabajo superaba un mínimo de 200.000 empleos y debía ser lo más diversificado posible.
- 4º Y la economía urbana fuertemente internacionalizada, especialmente por la ubicación en ellas de sedes de empresas globales o multinacionales.

Según estos parámetros, A Coruña metropolitana, posee ya una estructura urbana adecuada para posicionarse en el sistema urbano internacional.

Una investigación posterior sobre 138 ciudades de la UE confirmó el resultado anterior, pero añadió una matización de interés:

- 1º) Las dimensiones medias de las cien ciudades con mayor calidad de vida eran estas: en torno a los 250.000 habitantes en la ciudad central y alrededor de los 500.000 en el área metropolitana.
- 2º) Las cien ciudades europeas con mayor índice de competitividad económica, tenían una masa crítica mayor, situándose entre los 500.000 habitantes para la ciudad central, y 600.000 y 1.000.000 para el área metropolitana o la región urbana.

Para concluir este análisis comparado, es oportuno añadir el perfil funcional de las ciudades incluidas en ambas clasificaciones que han alcanzado mayor valoración.

El resultado fue este. Son ciudades que desarrollaron planes de urbanismo sostenible; que poseen sedes centrales de empresas financieras de rango nacional e internacional; con un sistema productivo de tecnología avanzada y abierto a los mercados exteriores; con una oferta formativa de excelencia, a partir de la alianza entre los centros de formación especializada, los centros de investigación públicos y privados y las empresas líderes del sistema productivo local; la celebración de eventos culturales y deportivos de rango internacional; y la captación de flujos de turismo urbano mediante una oferta diferenciada y de calidad.

Con estos datos podemos ya dar una respuesta al interrogante planteado, es decir: ¿Puede A Coruña, con su dimensionamiento actual, aspirar a posicionarse como una

ciudad intermedia, o si se quiere, como una ciudad media global en el siglo XXI? ¿Reúne los requisitos mínimos y la masa crítica necesaria? Y esa respuesta es positiva. Evidentemente, todavía tenemos carencias, pero también es cierto que estamos bien posicionados para poder alcanzar los retos que el futuro nos marca.

1. El tamaño estratégico de competitividad de las ciudades medias europeas.

El objeto de este apartado es aportar una aproximación empírica a las condiciones o dimensiones objetivas de las ciudades medias europeas, lo cual nos pareció importante ante la necesidad de posicionar las ciudades gallegas en el nuevo contexto del sistema global de ciudades, teniendo en cuenta que, al tratarse de una red urbana policéntrica, ninguna de las siete ciudades con más de cien mil habitantes alcanzaba el umbral mínimo para poder situarse en los niveles de competitividad territorial requeridos por los documentos de planificación europea.

Esto que es común a otras regiones periféricas, ha sido reconocido por la propia ETE cuando dice que “Es importante la creación de redes de ciudades pequeñas en las regiones con menor densidad de población y económicamente más atrasadas. En estas zonas, la combinación de los potenciales urbanos constituye frecuentemente la única posibilidad de alcanzar un número de consumidores suficiente para el mantenimiento de las empresas y servicios, que las distintas ciudades no podrían conseguir por sí solas”.

Por eso, el primer paso fue determinar cuál podría ser el umbral de competitividad, o de otro modo, cuáles deben ser los criterios que han de reunir las ciudades europeas para constituirse como polos metropolitanos de competitividad.

Para la redacción de la propuesta hemos procedido del siguiente modo:

- A) Determinar el tamaño medio de las ciudades que en los documentos de ESPON se consideran como Megas, que son las que conforman el mapa metropolitano europeo. Haciéndolo así hemos calculado que dicho tamaño oscila entre los 923.821 hab. de los sistemas de ciudades monocéntricos a los 527.303 hab. de los policéntricas, por lo cual hemos adoptado este criterio demográfico como referente.
Del mismo modo, hemos estimado el tamaño crítico del mercado laboral del sistema productivo local, obteniendo una dimensión mínima de 250.000 personas ocupadas. Ninguna de las ciudades gallegas alcanzaba por separado estas dimensiones y eran A Coruña y Vigo las únicas que podían servir de apoyo para articular espacios metropolitanos con masa crítica suficiente.
- B) Determinación del perfil de competitividad y posicionamiento, mediante un estudio comparativo de las ciudades gallegas con las ciudades del arco atlántico europeo comprendidas entre 250 a 500.000 hab.
Esto nos sirvió para detectar los déficits de competitividad pero también las ventajas competitivas, aportando una solución satisfactoria a la definición del perfil estratégico de cada ciudad.
- C) Estudiamos, a continuación, el potencial de innovación, a partir de un estudio anterior sobre las políticas urbanas innovadoras en la etapa postindustrial (Precedo, A. et al. 2010). Esto nos permitió identificar nuevas líneas estrategias de políticas urbanas.

- D) Una vez calculado los datos anteriores establecimos el perfil estándar de las ciudades intermedias europeas, con base en el estudio comparado con 138 ciudades y 56 variables, incluyendo como dimensiones estructurales las siguientes: composición socio demográfica, vivienda, sistema productivo, movilidad y calidad de vida.
- E) A continuación hemos analizado los modelos de gestión, de planificación y de gobernanza aplicados en diferentes países de Europa Occidental (Precedo, A. et al. 2007).
- F) Finalmente, estudiamos cuales eran los criterios utilizados en otras ciudades occidentales para la delimitación de los espacios metropolitanos, y una vez obtenidos los aplicamos a los municipios circundantes de las ciudades citadas, con una doble perspectiva, la actual y la tendencial o prospectiva, con el fin de anticipar las líneas de expansión de las ciudades y la dirección de los previsibles procesos de crecimiento urbano.

Con todo ello hemos construido el modelo territorial de las regiones urbanas.

Esta propuesta, desde el punto de vista teórico, recoge anteriores ideas de varios autores sobre el valor estratégico de las regiones urbanas como espacio de integración de la planificación estratégica y el marketing urbano con la ordenación del territorio (Precedo, A. y Míguez, A. 2008).

Con posterioridad, ha sido incorporada al texto de las DOT de Galicia, por lo cual es inevitable que reflexionemos sobre ella como marco de referencia.

Esto aporta frente a las anteriores redacciones la posibilidad de diferenciar el papel de las áreas metropolitanas como entes administrativos para las grandes ciudades, las áreas urbanas como espacios de gestión de servicios públicos para las ciudades medias, y las regiones urbanas como estructuras complejas que incorporan las anteriores categorías en un espacio unificado de competitividad urbana.

Aparece así la estrategia de las regiones urbanas como un modelo territorial de integración supramunicipal.

En la actualidad, tras haberse modificado el contexto geoeconómico internacional con la globalización de la economía y de la sociedad, se ha generado un nuevo espacio de competitividad para todas las ciudades, que, al igual que ocurre en el ámbito de las organizaciones y de las empresas, se ven obligadas a posicionarse como nuevos espacios de atraktividad, hacia cuyo objetivo deben dirigir también sus políticas urbanas.

Ya no basta con la visión urbanística supramunicipal, ni con la gestión consorciada de los servicios públicos al ciudadano, ni con los planes de movilidad metropolitana, todos ellos vigentes en las principales ciudades españolas y gallegas bajo distintas ópticas en cada una, porque, sin olvidar esas necesarias referencias, los gestores de las ciudades del siglo XXI deben esforzarse en diseñar estrategias de planificación y de posicionamiento adecuadas a lo que el nuevo contexto del sistema urbano demanda, debiendo combinar la competitividad con la sostenibilidad y el equilibrio territorial.

Esto resulta especialmente importante para las regiones periféricas y menos avanzadas, como es el caso de Galicia, dado que su futuro dependerá de la capacidad que tengan

sus ciudades para convertirse en polos de atractividad en el nuevo sistema mundial de ciudades.

Se pudiera pensar que este discurso es exclusivo de las grandes áreas metropolitanas, pero no es así. También las ciudades medias pueden competir, más aún deben hacerlo, porque de no ser así otras ciudades más creativas se anticiparán, lo cual podría significar una pérdida de oportunidades ante su desarrollo futuro.

Además, las ciudades intermedias son muy competitivas desde el punto de vista de la calidad de vida (Míguez, A. 2010). Para lograrlo, nos parece que la mejor opción es poner en marcha estrategias de cooperación entre ciudades, asociándose las ciudades próximas para coordinarse y competir conjuntamente, mediante la constitución de espacios metropolitanos policéntricos formados por ciudades especializadas y complementarias de distinto rango.

Por ello, el término de Región Urbana ha pasado de ser una mera descripción geográfica de una estructura espacial compleja de grandes dimensiones, para convertirse en una estrategia de ordenación del territorio pensado desde la cooperación y la competitividad.

Y así ha sido recogido en los documentos orientativos de las políticas urbanas y de ordenación de los territorios emanados de la Unión Europea a partir de 1999 (ETE).

Al día de hoy, el concepto clásico de área metropolitana, va quedando como un ámbito administrativo para la gestión conjunta de los servicios públicos en las áreas urbanas supramunicipales, mientras el término de Región Urbana, se aplica como un espacio integrado e integrador para la planificación estratégica y la ordenación del territorio desde la perspectiva de la competitividad y el marketing de ciudades, que es lo mismo que decir desde la perspectiva de su posicionamiento global.

De este modo, además de las ciudades globales y subglobales muchas ciudades intermedias que, además de poseer un cierto nivel de internacionalización, reúnan una masa crítica determinada pueden proyectar su futuro para situarse en el nuevo mapa urbano de la economía global, aunque sea en una posición secundaria.

En este sentido, y de cara a un futuro medio plazo, parece muy acertado proyectar, como en el caso que exponemos, la creación de polos metropolitanos construidos sobre la base de las Regiones Urbanas Policéntricas preexistentes.

Este planteamiento introduciría, además, un principio de asociacionismo y complementariedad en los niveles superiores de la red urbana, que en nuestro caso incluye la Metrópoli Ártabra, como se denomina en las D.O.T de Galicia, formada por un espacio funcional que gravita en torno al área metropolitana de A Coruña y el área urbana de Ferrol, y entre estos y las pequeñas ciudades especializadas de la red urbana regional (Carballo, Betanzos, Pontedeume, etc.).

2. Las regiones urbanas y el policentrismo urbano: la planificación de espacios urbanos flexibles.

Situándonos en este punto de vista, no cabe duda que, como acabamos de ver, debemos considerar estos nuevos espacios metropolitanos como nodos de conexión e integración de Galicia en la economía y en las redes globales, pero, al mismo tiempo, es conveniente articular una estructura territorial de la red urbana intermedia y de base que

favorezca la difusión de las innovaciones a la totalidad del territorio a través de las medianas y pequeñas ciudades, porque de lo contrario estaríamos contribuyendo, en nombre de la competitividad y de la globalización, a acrecentar las desigualdades económicas y sociales en el interior del territorio.

Por eso, pensando en el equilibrio regional se debería procurar todo lo contrario, es decir, buscar fórmulas que permitan alcanzar una masa crítica urbana de competitividad pero sin generar una brecha entre los nuevos espacios metropolitanos y el resto de los escalones o niveles de la red urbana regional.

Resulta evidente, por su envergadura, que una construcción de este tipo, si se quiere que llegue a ser algo más que una esquema formal de ordenación del territorio y de planificación estratégica, y pueda llegar a constituirse en un espacio urbano institucionalizada se requiere el liderazgo de los poderes públicos regionales (Xunta de Galicia), y contar con el consenso y apoyo del resto de agentes políticos implicados (Diputaciones y Municipios urbanos), para que, entre otras cosas, puedan repartirse de forma consensuada las ventajas pero también los inconvenientes derivados de las transformaciones que generan este tipo de estrategias, máxime en un ciclo económico descendente como este en el que deben primarse fórmulas positivas que reduzcan el coste de la gestión pública mediante la implantación de fórmulas que aporten economías de escala, en este caso de aglomeración, sin provocar un aumento injustificado de los costes ambientales, energéticos, y de uso del suelo que una urbanización difusa continua podría acarrear.

Para ello es necesario constituir órganos asociativos de cooperación público-privada y de participación ciudadana activa de ámbito metropolitano, para no quedarse en un constructo tecnocrático o simplemente técnico.

En este sentido y a la vista de otras experiencias, no debe olvidarse que en estos momentos, cuando están modificándose las infraestructuras de transporte terrestre a favor del tráfico ferroviario, y a la vista de lo que en otras regiones policéntricas se ha observado, la proximidad entre las ciudades o la implantación de lazos mediante infraestructuras, no garantizan por sí solas la creación de una Región Urbana, entendida como un sistema metropolitano polinuclear, y mucho menos su competitividad.

Para que el proyecto funcione, las personas, empresas, instituciones y, en general, los agentes económicos, políticos y sociales involucrados tendrán que mostrarse dispuestos a cooperar, estar convencidos de las ventajas que la misma puede aportar, y ser conscientes de la magnitud de los cambios que las prioridades y cauces establecidos podrían originar en determinados espacios y grupos, ya que a los problemas, que en el futuro afloran habrá que buscarles una solución.

Y para todo ello es necesario empezar por reforzar la autoidentificación de los ciudadanos con la nueva identidad metropolitana.

Por eso, esta propuesta no debe plantearse unívocamente desde el punto de vista de la fusión, sino que debe enmarcarse o insertarse en el contexto más flexible abierto a la totalidad del sistema urbano regional.

Al hacerlo así, como ejercicio teórico, hemos obtenido cuatro posibles opciones de actuación.

1. La primera consiste en fortalecer y priorizar las tendencias que concentran el crecimiento económico en torno a las dos aglomeraciones metropolitanas mayores, es decir los nodos de actividad formados por los municipios Coruña-Arteixo-Culleredo y Ferrol-Narón, donde una fusión equilibrada debería ser un escenario a contemplar a corto y medio plazo.
Este modelo, que se justificaría por razones de eficiencia económica, potenciaría la competitividad de las dos Regiones Urbanas, pero debilitaría al resto del sistema.
2. En la segunda opción, derivada de la anterior, se mantiene esta estrategia, pero la ampliamos con el resto de las áreas urbanas funcionales: el área metropolitana de Coruña 20 y el área urbana de Ferrol 5, que actuarían como espacios de equilibrio, y a ellos se añadirían las áreas funcionales de las ciudades pequeñas: Carballo – Betanzos – Pontedeume - As Pontes, que actuarían como nodos de conexión de las dos Regiones Urbanas.
Para su consolidación se requeriría un impulso de las estructuras territoriales policéntricas intermedias, es decir, la red local de centros urbanos de base, para lograr la soldadura en un Corredor Metropolitano de mayores dimensiones.
El resultado final sería el modelo del Corredor Metropolitano Ártabro, como espina dorsal de la Región Urbana Ártabra. Es una opción atractiva, pero es preciso hacer un nuevo diseño de las infraestructuras y sobre todo de una malla viaria y urbana que permitiera hacer de todo el conjunto un verdadero corredor metropolitano, más allá del eje funcional o de la convergencia de intereses que en la actualidad caracterizan al eje atlántico.
Su principal ventaja residiría en que se podría aspirar a consolidar un nuevo nodo de descentralización urbana de alcance europeo e internacional, apoyándose en las ventajas comparativas de un sistema portuario unificado, de un sistema aeroportuario integrado y de un sistema metropolitano unificado.
La idea encierra grandes sugerencias, que habría que desarrollar, pero su planificación y el elevado coste exigiría un proyecto difícil de implementar a corto plazo, y demandaría un elevado nivel de inversiones, especialmente para la construcción del tren de alta velocidad ente Coruña y Ferrol y su función como ferrocarril metropolitano de cercanías.
Es una opción fuerte pero posible para crear una Metrópoli Regional, una Eurociudad Metropolitana.
3. La tercera opción se basaría en acompañar la creación de las Regiones Urbanas de una planificación territorial que conceda mayor protagonismo a los territorios locales, como principales núcleos urbanos dinamizadores de las comarcas y de las áreas funcionales periféricas, distribuyendo los centros de producción de una forma más equilibrada a lo largo del territorio y especializándose como espacios residenciales y de ocio, espacios de fin de semana, y sistemas productivos locales del sector agroalimentario insertos en un moldeo de economía verde, que podría generar el empleo necesario para lograr una distribución de la población, de las infraestructuras y de los equipamientos más equilibrado y eficiente que el modelo actual.
Cada nivel urbano aportaría al sistema metropolitano un papel específico en una red integrada de interrelaciones y de conectividad exterior e interior, es decir un modelo de ligazones recíprocas que busca como objetivo el equilibrio territorial mediante la dinamización de las iniciativas y de los recursos locales.
4. La cuarta opción se basaría en el papel de la Región Metropolitana como ciudad intermedia global potencial del sistema urbano policéntrico regional en su

conjunto, integrando a todo el territorio y a toda la red urbana, en un modelo único. Equivaldría a lo que suele denominarse como Ciudad-región.

Las fórmulas asociativas y de cooperación interurbana aportan una base local más competitiva y más diversificada que si se considerasen sólo las áreas metropolitanas y las áreas urbanas.

Teóricamente es una idea interesante pero en la práctica requiere una fuerte coordinación, particularmente de las grandes infraestructuras, y de las políticas de desarrollo urbano de cada una de las ciudades, siendo su principal soporte la convergencia espaciotemporal, y su principal problema el excesivo espacio en relación con el total de la población de las áreas urbanas.

Tampoco la actual crisis permite pensar en poner en marcha operaciones territoriales de esta envergadura, aunque cada vez sea más necesaria la búsqueda de soluciones para evitar el fuerte vaciado de los espacios rurales con lo que supone de amenaza a la conservación del paisaje, del patrimonio y del medioambiente.

Pero esta problemática está más relacionada con una transformación de la organización administrativa actual mediante la fusión voluntaria y sistémica de los municipios actuales y con una nueva visión de la ordenación del territorio y la competitividad territorial.

Con todo, la sostenibilidad territorial requiere combinar soluciones flexibles para estos espacios con proyectos consistentes para las ciudades.

Es un proyecto a largo plazo, o cuando menos una sugerente vía para una reinterpretación de la Galicia de las ciudades en un mundo de ciudades desde una perspectiva global y con una componente principalmente basada en la competitividad económica, la sostenibilidad territorial y la calidad de vida.

Probablemente, podrían pensarse otras combinaciones, pero no parece necesario hacerlo, dado que no se trata más que de comentar las ideas que el estudio nos generó sobre las posibles maneras de insertar el área metropolitana de A Coruña en la Región Urbana Ártabra, y ésta en el contexto regional, que es precisamente lo que se está intentando explicar.

Pero sea cual sea la opción elegida, o sea cual fuere la estructura que el sistema urbano gallego termine por adoptar, como resultado de los diversos mecanismos que lo regulan, es una idea compleja que puede ser de interés a la hora de reflexionar sobre el modelo de desarrollo territorial más adecuado para la Galicia de las Ciudades del siglo XXI, desde el espacio económico que en la actualidad y en próximo futuro presenta mayor potencial para actuar como espacio aglutinador de un polo metropolitano de innovación de función global.

3. Las regiones urbanas y la cohesión territorial: algunas cuestiones derivadas.

Como en numerosos estudios y propuestas de planificación anteriores, Precedo, A. ha señalado (1967, 1998, 2004, 2004b y 2006) que hay ciertos criterios que deberían tenerse en cuenta para que la innovación, la competitividad y la eficiencia que las Regiones Urbanas aportan sean compatibles con la equidad o equilibrio territorial, con la cohesión social y con la sostenibilidad ambiental y cultural.

En un escrito reciente, destacaba las diez siguientes:

1. En primer lugar, que las políticas y estrategias metropolitanas deben ser definidas atendiendo a las peculiaridades del propio ámbito local/regional, para adaptarlas a sus características diferenciales, en lugar de importar miméticamente modelos que fueron pensados para situaciones distintas.
2. Una de las características de la red urbana de Galicia es que no hay una metrópoli de gran dimensión bien posicionada. Es cierto que ahora ya no es pertinente seguir planteando antiguas ideas acerca de la necesidad de crear una gran metrópoli, porque los estudios empíricos han demostrado que las ciudades intermedias como A Coruña y Vigo pueden ser perfectamente competitivas, como lo son otras áreas metropolitanas europeas de su mismo nivel, pero para compensar nuestra posición periférica y nuestra menor accesibilidad y conectividad con respecto a los grandes sistemas urbanos europeos y globales es necesario generar masa crítica urbana y competir en calidad de vida. Las Regiones Urbanas son una buena opción para ello.
3. El rasgo estructural más definitorio del sistema gallego de asentamientos es el policentrismo histórico, que ha propiciado una red territorialmente equilibrada de ciudades y villas de diferentes tamaños (capitales, cabeceras de comarca, villas). Una ventaja para el equilibrio territorial y la difusión de las innovaciones pero una desventaja para generar economías urbanas de aglomeración. Por ello, las estrategias asociativas tienen un amplio margen de aplicación, como hemos visto en el apartado anterior.
4. Parece necesaria una toma de conciencia sobre la conveniencia de considerar esta forma de estructuración territorial como soporte de oportunidades, y no solo como una desventaja por los costes infraestructurales, dotacionales y de organización que conlleva.
5. La estructura productiva de Galicia presenta una base económica propia de una región de reciente industrialización, que va avanzando hacia una mayor diversificación sectorial, un mayor contenido innovador, y una creciente internacionalización, pero que hoy en día aún se sitúa en un nivel tecnológico medio; y en la que, por otro lado, las actividades características de las ciudades terciarias (actividades financieras, sector terciario avanzado, fases superiores de las industrias de alta tecnología) tienen una presencia limitada, aunque significativa y con mayor presencia exterior de lo que la proyección mecánica de las tendencias pasadas hacía prever.
6. La existencia de una fuerte identidad colectiva y de un sentimiento de pertenencia a escala regional y local (ciudades, comarcas y parroquias) debería ser aprovechado en un sentido constructivo y positivo para incrementar la cohesión social y articular comunidades territoriales creadoras de capital social en un entorno más cohesionado y participativo. Este principio activo, en el cual la identidad territorial es motivación determinante, puede también aportar un soporte interesante para que las nuevas Regiones Urbanas, si llegan a constituirse, fueran una oportunidad para poner en marcha un proceso de planificación participativa o si se quiere una devolución de la iniciativa social creativa al tercer sector. De no hacerlo así, lo más probable es que, aun cuando tales espacios se programen, nunca vayan más allá de un mero esquema funcional y transitorio.
7. La constitución de las Regiones Urbanas podría significar también una oportunidad para un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, tecnológicos y humanos existentes a partir de efectos sinérgicos y, a su vez, con una mayor implicación y participación de los diferentes agentes sociales en el

proceso de reestructuración social y productiva. La experiencia nos ha enseñado que la organizaciones asociativas en las cuales la presencia política es minoritaria y la económica, la social y la del conocimiento preeminentes, han supuesto un gran base para cooperar en la puesta en marcha de iniciativas innovadoras y competitivas a medio y largo plazo. No olvidemos que el tiempo del territorio y del desarrollo es diferente al tiempo de los políticos.

8. Cabe presuponer que estas y otras propuestas de este tipo, que intentan combinar la equidad con la eficiencia, podrían motivar una mayor aceptación por parte de los distintos agentes y de la ciudadanía en general, que las políticas y actuaciones que tienden a favorecer la concentración del crecimiento económico y la actividad en las áreas urbanas centrales en detrimento de los municipios periurbanos. Un aspecto de crucial importancia si se decidiera avanzar en una democracia más participativa.
9. Es preciso también introducir elementos correctores para superar la fragmentación institucional existente dentro de cada una de las Regiones Urbanas propuestas, mediante una mayor articulación administrativa entre la Xunta, las Diputaciones y los Municipios, cuya desarticulación dificulta el desarrollo de un proyecto integral del conjunto del territorio; lo cual, como tantas veces se ha señalado, se traduce, en muchas ocasiones, en una duplicación de infraestructuras y equipamientos, en lugar de buscar una complementariedad y un funcionamiento del conjunto más eficiente, sin los costes añadidos de financiación y uso de recursos públicos.
10. Finalmente, queda por señalar otra sugerencia: la reforma del mapa administrativo. Frente a las fórmulas encaminadas a la fusión directa, cada vez de más actualidad pero casi siempre con malos resultados y con problemas añadidos que al principio nos se preveían, parece cada vez más recomendable evolucionar hacia fórmulas administrativas innovadoras basadas en la cooperación, en la identidad y en la permanencia, como puede ser la puesta en marcha de organizaciones intermunicipales e interurbanas que, a la larga y según el proceso asociativo se solidifique, pueden acelerar una agregación voluntaria y gradual de los entes menos eficientes para insertarse en espacios administrativos policéntricos con representatividad local descentralizada. Es el caso de los municipios-comarca o de las áreas metropolitanas formados, ambos, por la suma de distritos que proceden de los antiguos municipios, pero con el mantenimiento de su identidad y su papel como nodos locales de dinamización y prestadores de servicios en el nuevo sistema metropolitano policéntrico de las Regiones Urbanas.

4. Los retos para la constitución de las regiones urbanas.

A partir de las explicaciones y reflexiones anteriores se hace oportuno, una relación resumida de cuáles deberían ser los pasos, con este o con otro orden, en nuestra propuesta para convertir en realidad la nueva estrategia de metropolización que para la constitución de la Región Urbana Ártabra, pensando tanto desde el entorno global donde nuestras ciudades deben situarse, como desde el entorno local.

Dicha estrategia se articula en diez objetivos, que, unidos a los diez principios anteriores, definen un marco de trabajo para la creación, planificación y gestión de la Región Urbana resultantes de la asociación del área metropolitana de A Coruña con el área urbana de Ferrol. Su aplicación no podrá hacerse de forma simultánea, ni por igual

en los dos espacios metropolitanos resultantes, pero marcan la línea de acción a seguir con una perspectiva de futuro.

- ✓ El primero hace referencia a la aceptación de la fórmula de institucionalizar las actuales regiones funcionales urbanas como umbral de *DIMENSIONAMIENTO* para constituir nuevos espacios metropolitanos más competitivos.
- ✓ El segundo, la *DELIMITACIÓN* participativa de las nuevas áreas metropolitanas, como espacios abiertos y expansivos.
- ✓ El tercero, definir y diseñar el sistema de *PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA* de los espacios que abarca la Región Urbana.
- ✓ El cuarto, consensuar los principios que deben regular la *ORDENACIÓN TERRITORIAL* interna del área metropolitana principalmente la determinación del papel que debe jugar cada municipio en el agregado metropolitano que se pretende.
- ✓ Los nuevos espacios metropolitanos aportan ventajas comparativas para generar procesos de *INNOVACIÓN Y DESARROLLO* urbano, pero para hacerlas efectivas es preciso definir el modelo de competitividad, individualizando los factores de excelencia de una manera objetiva.
- ✓ El objetivo final de todos los proyectos debe basarse en la mejora de la calidad, actuando preferentemente sobre los componentes territoriales mediante fórmulas correctoras que aporten un balance menos favorable, para aportar un incremento de la *ATRACTIVIDAD* a las nuevas áreas metropolitanas.
- ✓ Innovación, desarrollo y atractividad son las bases para una estrategia metropolitana de *COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO* en el sistema urbano global, pero la condición indispensable es lograr que todas las iniciativas privadas y públicas progresen en la misma dirección, para lo cual es imprescindible abordar la planificación desde la perspectiva del marketing estratégico institucional y ciudadano conjuntamente.
- ✓ Los nuevos espacios metropolitanos y los objetivos de desarrollo requieren un nuevo modelo de *GOBERNANZA* basado en la cooperación y el asociacionismo, y para ello constituir un ente asociativo de naturaleza privada-pública.
- ✓ El *LIDERAZGO* metropolitano es esencial para alcanzar los objetivos propuestos y por eso debe ser planteado desde el principio, sabiendo que de su acierto dependerá gran parte del éxito del proyecto.
- ✓ Los nueve objetivos anteriores deben integrarse en una *ESTRATEGIA GENERAL DE DESARROLLO METROPOLITANO DEL GOLFO ARTBRO*.

Esta enumeración resume no solo un posible procedimiento para constituir la Región Metropolitana que Galicia precisa sino que apunta los retos que su constitución conlleva.

5. Conclusión: las regiones urbanas: una oportunidad para la Galicia urbana del s. XXI.

De todos modos, ni aún así, la Región Urbana Ártabra podrá competir con las grandes metrópolis en economías de escala, pero se obtendrían interesantes oportunidades para desarrollar modelos urbanos de atractividad, basados en la internacionalización de las empresas, en la calidad de los centros de educación, de los institutos tecnológicos, y de un entorno ambiental y cultural de calidad.

Además al tener que desarrollar alianzas estratégicas entre centros urbanos geográficamente próximos será más fácil recoger los beneficios de la mutua cooperación, lo cual aportará un incremento de capital social, que se añade al físico y al económico. Además, las áreas metropolitanas y urbanas actuales por el hecho de su agrupación en Regiones Urbanas, están en condiciones de alcanzar un aumento de la diversificación productiva, cultural y social, y esa diversificación en sí misma es un factor importante de posicionamiento, en contra de los sistemas urbanos con déficit de dimensionamiento y especializados en exceso.

Pero para que estas y otras oportunidades puedan hacerse efectivas será necesario al menos hacer frente a dos cuestiones.

La primera alude al ámbito ciudadano. Las Regiones Urbanas, al estar constituidas sobre redes metropolitanas policéntricas deben crear una nueva identidad colectiva, fundamental para poner en marcha procesos de diferenciación, aprendizaje y cooperación, es decir de generar nuevo capital social.

La segunda está orientada a la gestión: las nuevas áreas metropolitanas policéntricas deben gestionar adecuadamente los beneficios del tamaño mediante una planificación que permita disminuir los costes de congestión, los elevados precios del suelo y de la vivienda, los costes ambientales y los costes sociales. Su atractividad urbana cuenta aquí con un interesante ámbito para competir.

Estamos, en fin, ante nuevos retos pensados para las nuevas realidades, pero también ante oportunidades que, aun no siendo la primera vez que se plantean pueden encontrar ahora, en esta situación, cuando la mundialización de la economía, de la política y de las decisiones demandan respuestas globales, el excipiente que precisaban para su constitución.

De todas maneras, ya resulta positivo que en la nueva redacción de las Directrices de Ordenación del Territorio de Galicia, se incluyan las Regiones Urbanas como espacios privilegiados para la planificación regional y la ordenación del territorio.

3.- ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS URBANAS DE LAS CIUDADES MUNDIALES DE REFERENCIA EN LA ETAPA POSTINDUSTRIAL

Tal como expusimos en un anterior estudio (Precedo, A y otros. EURE.2010) en la segunda mitad del siglo XX, el proceso de globalización trajo consigo un incremento de la competencia entre las distintas ciudades.

Cada vez resulta más complicado conseguir la localización de nuevas empresas, captar inversores internacionales o fondos para mejorar las infraestructuras, conseguir la organización de acontecimientos culturales o deportivos, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y satisfacer las exigencias de los visitantes.

Para lograrlo fueron muchas las ciudades que adoptaron el modelo de la planificación estratégica, principalmente a partir de los años noventa.

Pero en la práctica, sus objetivos no siempre fueron alcanzados y cuando lo lograron casi siempre se mostraron insuficientes porque la globalización introdujo un nuevo escenario de posicionamiento.

Como consecuencia, las actuaciones urbanas que debían realizar las instituciones responsables de una ciudad, fueron cada vez más numerosas y sofisticadas y por lo tanto, se requerían inversiones cada vez más cuantiosas, entrando en un proceso de competición por imitación con desarrollos de marketing urbano vinculados a un concepto de ciudad banal.

En el nuevo orden económico, los instrumentos típicos de la planificación estratégica y del marketing urbano, se mostraron insuficientes según la relación coste-beneficio y la correlación entre la intensidad de las actuaciones y la evolución de los parámetros económicos, demográficos y sociales vinculados al desarrollo equilibrado y sostenible de las ciudades.

Para poder afrontar los nuevos retos del siglo XXI, es necesario, por eso, buscar nuevas estrategias, más participativas y más innovadoras, que partiendo de “la visión” con una nueva perspectiva global, puedan diseñar sistemas productivos locales innovadores y competitivos internacionalmente.

Esta propuesta que realizamos para el área metropolitana de A Coruña, parte de un análisis comparativo de las políticas urbanas tomadas como marco de referencia y obtenidas a partir de un estudio de ciudades globales como punto de arranque del proceso, para continuar en las fases siguientes- tal como se expuso en la introducción- con la identificación de los productos urbanos y la definición o desarrollo de los subproyectos urbanos sobre los cuales se aplica una metodología de cocreatividad para el diseño final del producto-ciudad.

A continuación procedimos a estudiar y clasificar la naturaleza de los objetivos identificados para un total de 37 ciudades en el periodo objeto de estudio, correspondiendo 20 a la primera etapa (1980-1995) y 17 ciudades a la segunda (1995-

2005). A partir de aquí organizamos el trabajo en dos apartados: un marco teórico y un análisis empírico; finalmente, se formularon las conclusiones derivadas.

1.- Las ciudades quieren posicionarse en el nuevo mapa global.

Hasta el comienzo de la década de los ochenta las ciudades tenían como únicas preocupaciones urbanísticas la regulación del crecimiento urbano mediante el planeamiento urbanístico y territorial, la rehabilitación y renovación de las áreas centrales y la gestión de áreas metropolitanas cada vez más extensas.

A partir de la crisis de la etapa industrial (crisis de la energía de 1973) se produjo una alteración tan significativa que tanto el sistema productivo como el sistema urbano entraron en una fase de reestructuración.

Esto obligó a muchas ciudades a poner en marcha nuevas políticas económicas, primero sociales relativas al empleo, y después las de renovación urbana que sirvieran para ajustar las estructuras urbanas heredadas al nuevo sistema productivo, basado en la terciarización de las economías urbanas.

Llamativas actuaciones de renovación física de los centros se orientaron en muchas ciudades a recuperar posiciones anteriores o mejorar su posicionamiento en el nuevo sistema de ciudades. Unas lo lograron, otras no, y fueron aquellas las nuevas ciudades emergentes, las que sirvieron como referencia para un marco de competitividad urbana en el que las ciudades pasaron a representar el protagonismo de la nueva sociedad.

Fueron ocho los componentes que resumían los síntomas de un nuevo diagnóstico urbano; *“la ruptura de la relación lineal entre crecimiento de la población, dinamismo y jerarquía urbana; la reestructuración del mercado de trabajo y la formación de bolsas de paro y pobreza urbana; la reducción de la natalidad y del crecimiento vegetativo endógeno sustituido por la creciente aportación inmigratoria; el trasvase sectorial del secundario- la industria- al terciario productivo y al cuaternario especializado y tecnológico; el incremento de las rentas familiares y aumento del tiempo libre con nuevas demandas de ocio; los cambios en la movilidad urbana y la internacionalización de las economías locales”*.

Un cuadro que volvió a ponerse de manifiesto en estos últimos años cuando una crisis global estructural provocó una ruptura del ciclo alcista anterior, aunque ahora las nuevas tecnologías, entonces menos generalizadas, las actividades de innovación y la deslocalización empresarial adquirieron mayor protagonismo.

La respuesta de las ciudades a la crisis industrial inicial fue muy diferente: *“las grandes metrópolis se especializaron como centros de decisiones y de innovación, absorbiendo una proporción importante del nuevo capital social; muchas de las grandes ciudades industriales entraron en declive estructural; algunas ciudades medias se transformaron en polos tecnológicos y del conocimiento, y las actividades de ocio aportaron un fuerte impulso a un número importante de ciudades de todo el mundo”* (Precedo, 1996).

En el cuadro siguiente resumimos la evolución experimentada por las políticas urbanas, tanto económicas como territoriales, en esa sucesión de ciclos y puntos de ruptura.

		<i>INDUSTRIAL</i>	<i>POSTINDUSTRIAL</i>	<i>GLOBALIZACIÓN</i>
actividades motrices	➔	industria terciario comercial	terciario avanzado sistema financiero comunicaciones	nueva economía tiempo libre cultura formación salud oficinas globales
forma urbana	➔	Areas Metropolitanas con gravitación central	Red Urbana dispersa	Red Urbana policéntrica
política urbana	➔	equidad (zoning, desequilibrios, segregación, sociedad del bienestar)	mercado (gestión público-privado, dirección, competitividad)	calidad urbana atractividad internacionalización
planificación	➔	planes de urbanismo	planificación estratégica	marketing urbano
governabilidad	➔	tecnestructura pública	asociacionismo público	control ciudadano participación social

Pero en este complejo contexto unas ciudades lograron importantes avances que hicieron de ellas ciudades de referencia en la mayoría de los estudios y que son las que consideramos emergentes; en ellas basamos el análisis empírico que presentamos.

En cambio, otras muchas ciudades o no quisieron o no supieron posicionarse.

Hemos diferenciado tres fases evolutivas, dos correspondientes al paradigma transicional industrial-postindustrial, y una tercera al postindustrial propiamente dicho.

1.1. Una visión general a la evolución de las políticas urbanas cíclicas a nivel mundial.

Como se acaba de señalar, existe una correspondencia entre la evolución de los modelos y de las políticas urbanas y los ciclos económicos, y es esta perspectiva la que hemos adoptado como referencia para exponer como fueron evolucionando las políticas urbanas en ciudades de referencia y como, en paralelo y en líneas muy generales, A Coruña ha ido implementando su estrategia de desarrollo económico y de posicionamiento.

Empecemos por las ciudades industriales más afectadas por la crisis, genéticamente herederas de la primera revolución industrial, y que aplicaron como modelo una primera versión de la planificación estratégica empresarial aplicada a las ciudades muy centrada en el empleo, que no siempre llegó a dar el resultado esperado, lo cual motivó una segunda generación de planes estratégicos basados en la ecuación investigación-cultura-tecnología (modelo Pittsburg) asociados, en su mayoría, a grandes operaciones de cambio de imagen mediante la renovación urbana y la rehabilitación y revitalización de los centros (modelo francés, como el de Burdeos).

En algunas se incorporó un modelo inicial de marketing urbano, generalmente asociado a la arquitectura-escaparate, con la intención de proyectar la ciudad en el exterior y así poder captar nuevas inversiones y empresas, lo cual casi nunca se consiguió en la práctica; o para atraer más visitantes, porque todas vieron en el turismo un nuevo motor para el desarrollo urbano y para su terciarización.

Pero a corto plazo, más éxito que la planificación estratégica urbana aportaron las operaciones derivadas de la celebración de grandes eventos mundiales o internacionales (Olimpiadas, Exposiciones) y el desarrollo de la cultura como un nuevo campo de apoyo a la competitividad urbana.

Un caso significativo, aunque más tardío, fue el de Barcelona, tradicionalmente la capital industrial y económica de España pero también afectada por la crisis industrial. Tras varios proyectos fallidos, compitió con éxito para la celebración de las Olimpiadas de 1992, una oportunidad estratégica que justificó un importante plan de renovación urbana.

Previamente se había puesto en marcha un excelente plan de marketing ciudadano para implicar a la población y a las instituciones en el acontecimiento; después se diseñó la operación titulada “abrir la ciudad la mar”, una marca que fue emulada por otras muchas ciudades españolas.

Esta operación logró crear una gran fachada marítima como espacio de ocio y turismo y reforzar la imagen de ciudad mediterránea. Otras operaciones posteriores de marketing cultural no tuvieron el éxito esperado (el fórum mundial) y la ciudad solo ha logrado preeminencia como gran destino del turismo internacional, pero ha perdido peso económico y cultural en el contexto del sistema español y europeo de ciudades.

Valorizadas por el efecto promocional que aporta la innovación, algunas ciudades portuarias fueron pioneras aportando el modelo del “waterfront” el más difundido, basado en la recuperación de los frentes marítimos y los espacios portuarios obsoletos adyacentes, mediante complejas operaciones de renovación urbana con el fin de crear centros de ocio, de residencia y terciarios de calidad sobre los antiguos terrenos que la evolución del transporte marítimo había dejado obsoletos. Róterdam fue pionera en Europa siendo también allí, en su Universidad, donde se creó el concepto de marketing urbano (Leo van der Berg).

En Estados Unidos con un modelo sencillo, Baltimore, realizó un buen trabajo de reestructuración portuaria e industrial con fines turísticos. Este primer modelo fue seguido por muchas otras ciudades portuarias de la revolución industrial con diversas variantes y resultados desiguales (Amberes, Hamburgo, Cardiff, Liverpool) o por ciudades portuarias desactivadas como Génova o Trieste.

La operación de mayor dimensión fue la de los Docklands de Londres. La denominación genérica de “*waterfront*” se extendió también a frentes fluviales y a ciudades balnearias del litoral (talasoterapia y ocio).

Entre las grandes ciudades industriales en crisis, herederas de la primera revolución industrial, destacaron los logros de Lille, Birmingham, y en especial Glasgow como caso experimental de reestructuración, pero no llegaron a alcanzar las posiciones anteriores.

Mientras tanto, con el paso del tiempo, la experiencia empírica demostró que más allá del aparente éxito del marketing urbano, casi siempre coyuntural y carente de soporte estructural, la trilogía servicios, ocio, finanzas con una apoyatura en un sistema productivo local innovador internacionalizado, era en la práctica la fórmula más eficaz.

En el caso de A Coruña, aun no siendo una ciudad industrial y por tanto afectada por la crisis del modelo económico urbano, la política urbana adoptó como estrategia innovadora la puesta en marcha de una gran operación de waterfront, como fue el inicio de la construcción de un gran paseo marítimo para recuperar el borde litoral de una ciudad cuyo emplazamiento era uno de sus mayores activos y que estaba absolutamente deteriorado.

Esta operación se acompañó de una actuación progresiva de dinamización y regeneración del tejido de borde con la creación de nuevas centralidades culturales, y la valorización de los elementos patrimoniales existentes. Fue sin duda una de las grandes operaciones realizadas en las ciudades españolas pero al carecer de un proyecto de ciudad no tuvo el alcance que podría derivarse de tal operación, aunque actuó como prescriptor de imagen entre la población, acrecentando la marca ciudad y la atracción de visitantes, pero casi siempre dentro del mercado español.

El modelo de desarrollo y renovación urbana surgido de las experiencias anteriores dio paso a una primera generación de ciudades emergentes, que con una perspectiva estratégica y una metodología más integradora y menos preocupada por las debilidades que por las oportunidades que sus puntos fuertes o ventajas comparativas les otorgaban, pusieron en marcha políticas urbanas más innovadoras. Probablemente cinco fueron las ciudades que hemos tomado como referencia: Sydney, Boston, Dublín, Toronto y Róterdam.

Estas cinco ciudades representan un modelo de intervención que va más allá de los modelos clásicos de planes de desarrollo urbanos basados en infraestructuras, equipamientos y usos del suelo.

Asimismo, frente a los planes estratégicos de la primera fase, excesivamente economicistas y con una metodología rígida e insuficiente, las nuevas formulaciones trataron de dar una apuesta alternativa con estrategias territoriales basadas en el conocimiento y en la formación de capital social como objetivos preferentes. Principios o ejes estratégicos que marcaron una referencia innovadora para otras muchas ciudades que iniciaron después el diseño del camino hacia el futuro, lógicamente cada una adaptándolo a sus características.

En el caso de A Coruña, aún no habiendo redactado ningún plan estratégico hasta 2011, cabe destacar que en esta primera etapa adoptó un modelo de ciudad de servicios, en torno al cual se construyó un destacado proyecto de ciudad postindustrial, cuya vigencia se mantuvo hasta principios del siglo XXI.

La puesta en marcha de una política de optimización de los recursos propios de una ciudad de servicios, se tradujo principalmente en la cultura, el turismo de congresos y la concertación empresarial en actividades significativas del sector terciario avanzado.

Bajo estas premisas se llevó a cabo la construcción de grandes equipamientos culturales (palacio de la ópera) y de congresos, nuevos museos y salas de exposiciones, y la creación de una orquesta sinfónica que más tarde habría de alcanzar un posicionamiento

de excelencia para la ciudad a nivel internacional, al mismo tiempo que la ciudad se posicionó como un importante centro financiero regional y aún nacional.

En una segunda etapa, muchas ciudades, tras el ajuste económico estructural y la renovación morfológica de sus espacios centrales, basaron su nueva estrategia de posicionamiento en el marketing urbano de carácter arquitectónico (arquitectura de marketing) para situarse dentro del selecto grupo de las ciudades de éxito y alcanzar un nuevo punto de equilibrio para proyectar una imagen de futuro en el nuevo marco de la sociedad del conocimiento. Para ejemplificar este modelo, hemos tomado como referencia las siguientes ciudades: Pittsburg, Newcastle, Seattle y Bilbao.

Volviendo al caso de A Coruña, esta nueva fase no se caracterizó por la agregación de un proyecto de ciudad innovador, pero adquirió una notable importancia el desarrollo de los proyectos anteriores y el añadido de otros nuevos, que incorporó la ciudad a la que pueden considerarse como innovadoras en el contexto español, e incluso como pioneras en algún aspecto, como la red de museos científicos donde la ciudad creó una marca innovadora (Casa de las Ciencias-Planetario, Casa del Hombre o Domus y Acuario Finisterrae), que después fue imitada en la mayoría de las ciudades medias españolas, siendo el caso más notable el de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia que fue una trasposición del programa inventado por A Coruña, aunque desarrollado con dimensiones excepcionales, lo cual a la larga se convertiría en un factor de disfuncionalidad y de insostenibilidad para la economía urbana.

Sin embargo la política urbana de A Coruña, a pesar de situar a la ciudad en la línea de las que podemos considerar como ciudades innovadoras, adoleció de una estrategia de marketing y de diseño urbano adecuada, lo cual limitó el efecto promocional al ámbito nacional, pero sin posicionarse a nivel internacional a pesar de la relevancia que dichas políticas pudieran haber conseguido por la importancia de las actuaciones; y esto ocurrió principalmente por la falta de visión internacional y por no haberse articulado en un proyecto nuevo de ciudad formulada en un programa urbano avanzado.

Finalmente, nos queda por referirnos a las ciudades de la tercera fase, es decir de ciudades cuyo proyecto urbano se basó en ideas fuerza de naturaleza marquetiana con un fuerte componente financiero internacional, y pensadas para generar imagen y valor añadido a la marca ciudad. Son, como más significativas, las siguientes: Singapur, Dubái y Abu Dhabi.

En todos los casos se trata de un proyecto de marketing internacional pensados para metrópolis nuevas de países emergentes que precisan reforzar su presencia en el imaginario urbano global. Los casos más significativos fueron Singapur, Dubái y Abu Dhabi, y en el caso español se puede inscribir también la ciudad de Valencia.

Hemos visto ciudades que adaptaron el pasado al presente, otras que buscaron en sus puntos fuertes apoyos para nuevas estrategias de competitividad en el contexto de la sociedad del conocimiento, y muchas que hicieron de la renovación urbana y de la arquitectura de marketing un emblema de posicionamiento en el nuevo sistema de ciudades; pero está surgiendo un nuevo grupo: las ciudades que tienen el propósito de ser las capitales innovadoras del siglo XXI.

Fue así como a los casos pioneros, se sumaron las ciudades emergentes de la primera y segunda fase, con proyectos más estructurados y polivalentes, pero que tiene dificultades para situarse entre las nuevas ciudades globales del siglo XXI que dibujan

un nuevo mapa urbano mundial, en el que cada vez más ciudades tratan de encontrar su sitio, al igual que otras lo hicieron antes, aunque con diferente suerte y acierto cada una.

Tras la importancia de las actuaciones asociadas a la plasmación del modelo de A Coruña como ciudad de servicios postindustrial, en el que la ciudad alcanzó un destacado reconocimiento, en esta última fase, A Coruña no acometió nuevas acciones relevantes porque no era ese el escenario en el que la ciudad proyectaba su futuro, limitado al contexto español de ciudades medias.

Sin embargo, surgió una gran iniciativa empresarial que permitió pensar en la posibilidad de posicionarse entre las ciudades medias globales. Nos referimos a Inditex-Zara, que tras un extraordinario proceso de internacionalización, se convirtió en una de las mayores empresas globales y la que es líder en el sector de la confección tenía su sede en una ciudad media de pequeñas dimensiones.

Sin embargo, la inexistencia de un programa de asociación ciudad-empresa impidió que la ciudad pusiera ser incluida entre las ciudades emergentes e innovadoras de este grupo.

Con todo el activo urbano se consolidó y generó en su entorno un efecto importante que catalizó el cambio del modelo económico urbano, principalmente en el ámbito de las industrias creativas.

1.2. La ciudad media del siglo XXI como problema: las ciudades intermedias internacionales como alternativa

Una visión de la sociedad urbana actual y del futuro basada solo en las ciudades de éxito constituiría una visión deformada de la realidad. Una realidad que nos dice que en el mundo existen hoy más de 500 aglomeraciones urbanas con más de un millón de habitantes y que la mayoría de ellas y las que más crecen pertenecen a países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

En ellas la urbanización creciente es una manifestación de la falta de oportunidades que para sobrevivir tienen abultadas poblaciones rurales, las cuales escapan hacia la ciudad para convivir con la pobreza de la que solo los más afortunados podrán salir. Tampoco en las ciudades desarrolladas las cosas son todas positivas, ya que en ellas las bolsas de pobreza aumentan a razón que lo hace el desempleo, la deslocalización, la marginalidad y la inmigración, creando ese cuarto mundo de pobres en el corazón de los países ricos.

Pero no sólo es esto, sino que para todas las ciudades el terrorismo, la inseguridad, la integración de una inmigración internacional masiva, son hoy una amenaza, como son problemas de difícil resolución el transporte urbano, el envejecimiento demográfico de los centros, la vivienda, la contaminación, la energía y el agua.

Por eso al grupo selecto de ciudades globales emergentes de los países árabes de la economía del petróleo, y de los grandes centros de negocios asiáticos, hay que añadir la mayoría de las que no lograron resolver sus problemas, haciendo que frente a las brillantes políticas estratégicas neoliberales, muchas veces más orientadas a reforzar el liderazgo político de algunos que a dar respuesta a los problemas reales de la mayoría, haya que considerar que en la sociedad urbana del Tercer Milenio serán las políticas sociales las que demanden el mayor interés.

Al menos si se quiere que sea la persona, el ser humano, el centro de una civilización que debe cambiar el modelo de éxito y la imagen por una verdadera sostenibilidad, solidaridad y cooperación, más allá de lo que sofisticados y repetitivos planes de marketing urbano presentan como declaraciones de principios, que para no quedarse en experimentos coyunturales y llegar a ser proyectos de cambio estructural, deben basarse en valores identitarios colectivos para construir sobre ellos verdaderas Comunidades Territoriales y Urbanas diseñadas desde los mecanismos psicosociales que regulan la conducta humana, haciendo de la cohesión social un activo preferente para alcanzar el estatus de ciudad innovadora y competitiva. (Precedo, 2004).

Tal vez haya llegado el momento de plantear las cosas de esta u otra manera, y de buscar nuevos modelos urbanos alternativos, pero en la práctica los políticos urbanos de las ciudades emergentes siguen pensando en posicionar su ciudad entre las ciudades de éxito en el contexto de un mercado que encuentra en la competencia entre ciudades una justificación más teórica que real, y que al final no dibujan un hipotético mercadeo de ciudades en que todas quieren compartir en el mismo segmento y por los mismos objetivos.

Quizá sea esta falta de diferenciación lo que haga que los resultados estén más en el papel y en la apariencia que en la realidad profunda de las ciudades mismas. En todo caso, es difícil que las ciudades medias, por su mismo dimensionamiento y por sus posibilidades inversoras, puedan llegar a posicionarse entre las ciudades globales citadas. Hay, sin embargo, algunas ideas interesantes que pueden convertirse en ventajas competitivas para definir con ellas una opción alternativa a las grandes ciudades.

Una de esas ideas es que también las Ciudades Medias de rango internacional pueden posicionarse en el sistema de ciudades globales, como centros de atractividad basada en la calidad de vida urbana como su principal ventaja comparativa.

En efecto, así como inicialmente se impuso la tesis de Castells (1996) de que los nodos de la economía global estaban territorialmente concentrados en las grandes áreas metropolitanas mundiales; a medida que el proceso de globalización se fue difundiendo a más territorios, surgió un nuevo planteamiento de las ciudades globales, siendo “al final la globalización de las empresas y las nuevas tecnologías de la información lo que marca la importancia de las ciudades” (Saasen, 2000).

Más recientemente, Peter Hall (2001) definió las ciudades mundiales en términos de “múltiples roles” o funciones, la mayoría correspondientes al terciario avanzado, y utiliza el concepto de una jerarquía global de ciudades, que había introducido John Friedmann unos años antes (1995).

El resultado fue que frente a la tesis de las grandes metrópolis, el proceso de difusión ha generado una nueva jerarquía de ciudades globales, es decir, ciudades internacionales que constituyen nodos de servicios especializados.

De este modo, junto a las grandes ciudades globales, Peter Hall introdujo el concepto de ciudades subglobales, que “además del terciario económico especializado atraen actividades de turismo y ocio apoyadas en su reputación cultural”.

Una nueva jerarquía urbana en la que la creciente ampliación de los espacios de la globalización permite pensar que también algunas Ciudades Medias, puedan

incorporarse al tercer escalón de la nueva jerarquía urbana, como nuevas centralidades globales intermedias, es decir ciudades con una economía internacionalizada que actúen como nodos de intermediación entre el sistema global y la red urbana regional que deben liderar desde el punto de vista económico.

El modelo de Ciudad Creativa, desde este punto de vista, constituye un referente sólido para proyecta ese nuevo proyecto de ciudad.

Un modelo de atraktividad en el que, además de los factores socioeconómicos y urbanísticos hay que empezar a considerar también la promoción de los recursos endógenos que el área metropolitana posee, como estrategia de posicionamiento, superando el proceso de crecimiento cuantitativo basado en la acumulación capitalista de recursos, y complementarlo por otro de valorización cultural y social del espacio urbano, que si por una lado sirve para reinterpretar el pasado, por otro sirve para definir un proyecto de ciudad propio y diferenciado, lo cual aporta una idea- fuerza superadora de los planes cuyas propuestas tienden a ser miméticas. Un modelo que por un lado reinterpreta el significado ideográfico de la identidad urbana, a partir de una reinención del pasado; por otro aporta una visión sobre la cual apoyar propuestas estratégicas de marketing urbano basadas en la creatividad social (Precedo et al., 2010).

En todo caso, el avance de la planificación participativa y la nueva consideración del *empowerment* como mecanismo de incorporación a la dirección de la ciudad a la sociedad civil, y entre todos, construir de la ciudad real del futuro. Se abre un interesante camino a la planificación estratégica y particularmente al marketing ciudadano, alejado y distinto de un proceso participativo meramente institucional y anclado en los detentadores del poder social, económico y político.

En esta fase, A Coruña parte de una situación significativa, por el efecto acumulativo de los progresos anteriores, dotándola de un reseñable stock de recursos urbanos, no siempre bien optimizados desde el punto de vista estratégico y promocional. De hecho en algún caso puede hablarse de recursos ociosos. Ahora se están poniendo en marcha planes basados en las aplicaciones de las tics, como el programa Smart City, y el proyecto de marketing urbanístico de Coruña Futura.

A ellos se le suma el de Ciudad Creativa que, si evoluciona adecuadamente, puede significar un nuevo factor de innovación y vanguardia para la ciudad.

2. La evolución de los objetivos de las políticas de renovación y de competitividad urbana.

En esta segunda parte, vamos a descender del nivel de generalización a la praxis urbana, analizando la evolución de los objetivos y las actuaciones más significativas que forman parte de los planes que se han llevado a cabo en un conjunto de treinta y seis ciudades que han logrado posicionarse como ciudades de éxito o de buenas prácticas, y que por eso suelen ser tomadas como ciudades de referencia, muchas de las cuales hemos enumerado en el apartado anterior.

A ellas hemos agregado las ciudades españolas seleccionadas entre las más innovadoras.

En resumen tenemos:

Sydney, Boston, Dublin, Toronto, Curitiba, Newcastle, Pittsburg, Seattle, Rotterdam, Baltimore, Amberes, Hamburgo, Cardiff, Liverpool, Génova, Trieste, Lille, Birmingham, Glasgow, y Cleveland. Las españolas: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, Alicante, Pamplona, Zaragoza, Vitoria, Oviedo-Gijón-Avilés, Vigo, Málaga, Santiago, Palma de Mallorca.

Se trata, en definitiva, de constatar empíricamente las conclusiones obtenidas en el estudio de casos que hemos hecho, para darles mayor objetividad. En total hemos estudiado 36 ciudades y en ellas identificamos un total de 280 actuaciones urbanas, es decir las que han sido ejecutadas entre las previstas en los períodos de tiempo seleccionados. Para el análisis comparativo hemos agrupado las ciudades en dos clases.

- 1º) Los proyectos urbanos correspondientes a la primera etapa de la transición postindustrial, que iniciaron y cumplieron la mayor parte de sus objetivos entre 1980 y 1995 y que totalizan 124 actuaciones.
- 2º) En un segundo grupo hemos incluido las ciudades que empezaron a desarrollar su proyecto urbano entre 1995 y 2005 y que suman 156 actuaciones urbanas.

La metodología del análisis evolutivo fue la siguiente: clasificamos los tipos de actuaciones que se han llevado a cabo en cada etapa, y después, mediante un estudio comparativo, obtuvimos los tipos de acciones que han tenido una tendencia positiva y las que, al perder peso relativo, ofrecen una tendencia negativa.

2.1. Las ciudades innovadoras de la transición: las acciones estratégicas de ajuste.

Se incluyen aquí las ciudades que definieron un plan de ajuste sustitutivo del modelo industrial anterior para adaptarlo a la transición al modelo postindustrial. Se trata en casi todos los casos de ciudades portuarias y manufactureras, que precisaban adaptarse a la nueva realidad urbana

El proyecto básico tenía una doble orientación: la mejora física de los centros (rehabilitación morfológica) y de los espacios obsoletos (renovación urbana); y la planificación estratégica, orientada a recuperar o dinamizar la competitividad urbana en términos económicos (planificación estratégica económica), de acuerdo con los modelos teóricos antes expuestos.

Como ya hemos anticipado A Coruña no siguió este modelo, aunque si el de la ciudad de servicios, pero en parte se explica porque tampoco la crisis le afectó del mismo modo al no ser una ciudad industrial de primera generación, pero sí un hecho particularmente importante: la ciudad dejó de ser la capital política y administrativa regional al constituirse el nuevo Estado Autonómico.

Ese factor fue en aquel momento el desencadenante del cambio.

Cuadro N° 1. Actuaciones urbanas innovadoras en la etapa de transición

Tipo de actuaciones	Peso relativo de cada una sobre el total (%)
Renovación morfológica	18,55
Atractivo empresarial	17,74
Infraestructuras	14,52
Turismo y ocio	11,29
Imagen y marca	6,45
Medio ambiente y sostenibilidad	5,65
Calidad de vida residencial	4,84
Cultura	4,03
Actividades de conocimiento	3,23
Nueva economía	3,23
Cooperación capital privado	3,23
Eventos	2,42
Arquitectura de marketing	2,42
Integración social	1,61
Participación	0,81
Totales	100,00

Fuente: Elaboración propia

De las quince actuaciones que componen el modelo, en A Coruña se adoptaron políticas innovadoras en diez de los segmentos identificados.

Lo veremos a continuación siguiendo el orden del esquema general, que no coincide necesariamente con el de la importancia de las actuaciones acometidas en la ciudad.

- a) El primer lugar, por número e importancia de las actuaciones, y de acuerdo con el modelo, correspondió a las acciones de renovación urbana.
En este caso vinculados a la recuperación del borde litoral (paseo marítimo), en contraste con el fuerte déficit en las políticas de rehabilitación del centro histórico, que fue una de las acciones más destacadas en las ciudades de primera generación, lo cual acumuló un retraso que se tradujo en un fuerte deterioro patrimonial, constructivo, económico y social del centro de la ciudad, que se manifestaría con mayor fuerza en las décadas siguientes, como consecuencia del retaso temporal.
- b) El segundo objetivo, por el número y relevancia de las actuaciones, corresponde a las actividades de turismo y ocio, principalmente la introducción de la ciudad en el circuito de las ciudades internacionales de congresos, y el turismo marítimo y vacacional de tipo familiar.
- c) También se acometieron interesantes actuaciones de recuperación medioambiental y de saneamiento del litoral, aun que en otros casos el déficit fue importante (tratamiento de residuos). En el primer caso se aprovecharon los espacios industriales en desuso o vacantes como una oportunidad para mejorar la dotación de espacios verdes. En ellos se instalaron nuevos centros de dinamización sociocultural. Lógicamente este tipo de intervenciones incluye la integración de la ciudad en el paisaje natural, mediante la apertura de la ciudad al mar a través del diseño de nuevos frentes marítimos y la creación de nuevas centralidades culturales, como antes se señaló. Coincide con el modelo del waterfront.

- d) El siguiente epígrafe en el que la ciudad experimentó importantes avances fue en la calidad de vida residencial, principalmente por la dotación de equipamientos culturales y sociales y un programa de apertura de plazas y espacios públicos en un tejido urbano excesivamente denso. Sin embargo la continuidad de un urbanismo especulativo hizo de esas aportaciones resultaran insuficientes.
- e) El quinto epígrafe corresponde al ámbito de la cultura. Actuaciones ya citadas como el auditorio, la orquesta sinfónica, los centros de exposiciones y la red de museos científicos dotaron a la ciudad de un equipamiento sobresaliente que generó una imagen renovada de la ciudad.
- f) Una decisión de importancia para consolidar el nuevo modelo de ciudad fue la creación de la universidad, entre otras razones por su contribución a la mejora de los recursos humanos y por la generación de actividades de conocimiento.
- g) El siguiente, por orden de importancia en el esquema general, corresponde en el caso de A Coruña a los objetivos encaminados a sustituir el modelo de ciudad administrativa por el modelo de la ciudad comercial y de servicios o economía terciaria. La mayor parte de las actuaciones examinadas se orientaron a la atracción de centros comerciales y a la consolidación de las empresas de servicios a la economía productiva, fruto de la cooperación intensa entre la ciudad y las principales instituciones y entidades financieras, y particularmente el interés en potenciar el aeropuerto hacia los negocios, promoviendo enlaces internacionales. También la cooperación público-privada permitió la puesta en marcha de las políticas generales acometidas.
- h) La siguiente posición en el ranking general, es para las actuaciones de carácter infraestructural. Como en las demás ciudades, la mayoría de ellas estuvieron encaminadas a mejorar las condiciones de accesibilidad en el centro de la ciudad (construcción de grandes aparcamientos) y mejora de las vías de acceso, pero en contraste, nada se hizo para la creación de plataformas intermodales y para priorizar el transporte público, preferentemente los ferrocarriles metropolitanos (incluye el metro ligero y el tranvía). Se puso en marcha un tranvía que terminó siendo un transporte turístico exclusivamente. Este déficit infraestructural sigue en la actualidad como una de las carencias más notorias del desarrollo urbano y metropolitano.
- i) Pueden también mencionarse algunas incitativas de marketing urbano, principalmente la incorporación a las ciudades con obra de grandes arquitectos mundiales (Arata Isosaki) y de eventos promocionales (un malogrado festival de cine), pero no fue un epígrafe significativo en conjunto.

Como balance final, A Coruña se inscribiría en el grupo de ciudades innovadoras, con un porcentaje del 60%, pero las políticas urbanas de esta ciudad, junto con importantes logros, manifestaron algunas carencias importantes en comparación con las políticas de la mayoría de las ciudades, como fue la creación del parque tecnológico o una actuación decidida de rehabilitación del tejido histórico de la ciudad y la mejora de la movilidad y el desarrollo sostenible en lo que al transporte público y la gestión medioambiental se refiere

2.2. El proyecto de ciudad innovadora postindustrial: las acciones estratégicas de atraktividad y competitividad.

Si ahora comparamos las políticas estratégicas propias del modelo postindustrial observaremos, como, en relación con la etapa anterior se ha producido, como en seguida

observaremos, una pérdida de peso de los objetivos estratégicos de carácter económico a favor de la calidad urbana, como veremos al analizar el peso de cada tipo de intervención en el conjunto.

Cuadro N° 2. Actuaciones urbanas en la fase postindustrial

Tipo de actuaciones	Peso relativo de cada una sobre el total (%)
Renovación morfológica	13,46
Atractivo empresarial	12,82
Imagen y marca	12,18
Infraestructuras	11,54
Medio ambiente y sostenibilidad	8,33
Calidad de vida residencial	7,69
Turismo y ocio	5,77
Arquitectura de marketing	5,13
Nueva economía	4,49
Cultura	3,85
Actividades de conocimiento	3,21
Participación	3,21
Integración social	3,21
Cooperación capital privado	3,21
Eventos	1,92
Totales	100,00

Fuente: Elaboración propia

- a) Pasan a ocupar el primer lugar las operaciones de rehabilitación de áreas residenciales, y aunque la recuperación de nuevos usos de los frentes portuarios sigue siendo relevante, adquiere mayor importancia la renovación de las áreas urbanas en su conjunto y de los barrios de la posguerra, y no sólo de los centros históricos como antes ocurría.
- b) El segundo lugar es para los objetivos relacionados con la adaptación del sistema productivo urbano a la nueva economía, para aumentar la atraktividad empresarial de la ciudad. Preferentemente estuvieron orientados hacia los centros y servicios logísticos y hacia los centros internacionales de negocios, formando parte todo ello del sistema de servicios avanzados. Ya habían sido planteados en la etapa anterior, pero se desarrollaron en esta.
- c) Llama la atención que asciendan al tercer lugar las actuaciones de marketing estratégico urbano, relacionadas con la imagen y marca de la ciudad, y orientadas al posicionamiento exterior del producto-ciudad.
- d) Las infraestructuras pierden peso, pasando a ocupar un cuarto lugar, y entre ellas aumentan los sistemas de transporte intermodal, la potenciación del transporte colectivo y sobre todo la construcción de redes ferroviarias suburbanas (metros), y siguen estando presentes actuaciones relacionadas con la potenciación de los aeropuertos y las telecomunicaciones.

Si comparamos los nuevos objetivos de las políticas urbanas postindustriales con las que se acometieron en la segunda fase en A Coruña, constatamos como la ciudad perdió su posicionamiento como ciudad innovadora, por cuanto los esfuerzos se centraron, como era previsible, en la terminación de las actuaciones anteriormente iniciadas y en el desarrollo del proyecto de ciudad de servicios, pero ello no impidió que la escasa atención a las nuevas tendencias supusieran una pérdida de posicionamiento futuro para la ciudad.

Tras estos cuatro tipos de intervención que concentran el 50% de las actuaciones, el 50% restante se reparte entre once tipos de medidas que podemos agrupar en tres clases:

1. Cinco de estas actuaciones aglutinan el 27,4% del total y corresponden por este orden a: objetivos de sostenibilidad urbana (medio ambiente, zonas verdes y peatonalización); mejora de la calidad de las áreas residenciales de nueva creación; a las actividades de turismo urbano y ocio, y a la arquitectura de marketing asociada a las operaciones de cambio de imagen. Quedan finalmente en este grupo objetivos relacionados con actividades de la nueva economía. Un conjunto de actuaciones que define perfectamente cuál es el perfil de la ciudad postindustrial.
2. El siguiente grupo está formado por 5 tipos de intervención que apenas suman el 17% del total. Tienen que ver con la cultura local, las actividades del conocimiento, la participación ciudadana y la integración social, las cuales constituyen el marco definitorio de un nuevo entorno urbano, en donde las políticas sociales empiezan a adquirir peso. Aunque a veces no pasa de ser testimonial, marca un punto de partida para un cambio en el modo de ver la ciudad más allá del enfoque economicista liberal de la planificación estratégica inicial.
3. Queda finalmente un tipo de objetivo que por lo que los datos demuestran, tiene cada vez menos importancia, pero aún no siendo importante en número si lo es por su trascendencia. Se trata del modelo de desarrollo urbano basado en la celebración de eventos internacionales.

Esta enumeración constituye un diagnóstico del cambio y verifica la transferencia de políticas infraestructurales o materiales hacia política de calidad e intangibles.

Tampoco en A Coruña este grupo de actuaciones estuvieron asociadas a actuaciones relevantes que fueran más allá de la gestión básica urbana.

En resumen, en esta etapa, A Coruña a penas experimentó avances significativos que no fueran la consolidación de los proyectos iniciados anteriormente, más un importante avance en las políticas medioambientales y de creación de zonas verdes, provocadas por la conversión inteligente de accidentes ecológicos muy graves en oportunidades para impulsar dichos proyectos y acometer otros nuevos.

En el reverso están los déficits infraestructurales del área metropolitana que generó un grave problema de movilidad interior que ha hecho que la ciudad se posicionara entre las de mayor impacto negativo del uso del automóvil en los desplazamientos intraurbanos. Un tema que ahora empieza a resolverse, pero después de llegar una situación de colapso urbano.

2.3. La evolución de las acciones estratégicas: la valorización de los intangibles

Tras el análisis descriptivo del tipo de actuaciones, presentamos a continuación los resultados obtenidos del estudio comparativo entre el peso o importancia de cada tipo de acción en cada una de las fases.

De ella, se obtiene una doble clasificación:

1. Acciones expansivas: son aquellas que han incrementado su peso o importancia entre las dos fases. Lógicamente, son las que despertaron mayor interés por agrupar acciones consideradas de éxito.

Cuadro N° 3. Evolución de las actividades básicas en la ciudad industrial (A) y postindustrial (B)

Tipo de actuaciones	Diferencia B-A
Imagen y marca	+ 5,73
Calidad de vida residencial	+ 2,85
Arquitectura de marketing	+ 2,71
Medio ambiente y sostenibilidad	+ 2,69
Participación	+ 2,40
Integración social	+ 1,59
Nueva Economía	+ 1,26

Fuente: Elaboración propia

El cuadro recoge las actuaciones que han tenido un mayor incremento en el nuevo modelo de ciudad. En su conjunto tienen como denominador común las siguientes:

- a) La búsqueda de la calidad de la vida urbana en todas sus dimensiones (medio ambiente, calidad de las áreas residenciales, integración social, parques) y se relacionan con el programa de ciudad habitable.
- b) La gobernabilidad o gobernanza (aumentan las actuaciones encaminadas a la cooperación interadministrativa en las áreas metropolitanas, mejorar la participación de los ciudadanos en el gobierno de la ciudad), casi siempre centradas en el movimiento asociativo.
- c) Las actuaciones para la promoción de la nueva economía del conocimiento (parques científicos, centros de alta formación, centros de investigación aplicada al sistema productivo local) o lo que es lo mismo la ciudad del conocimiento.
- d) Por encima de todas, las estrategias de marketing urbano (imagen, marca y arquitectura), muy relacionadas con el fenómeno de arquitectura-escape.

En este caso, tampoco A Coruña se ha posicionado como una ciudad innovadora, lo cual si lo comparamos con el impulso inicial, resulta un cambio significativo en el que el continuismo y la inercia se sobrepusieron a la innovación.

2. Las actividades que han perdido peso en las estrategias urbanas postindustriales fueron las que se exponen en la siguiente tabla.

Cuadro N° 4. Las actividades que han perdido prioridad

Tipo de actuaciones	Diferencia B-A
Turismo y ocio	- 5,52
Renovación morfológica	-5,09
Atractivo empresarial	-4,92
Infraestructuras	-2,98
Eventos	-0,50
Cultura	-0,19
Cooperación capital privado	-0,02
Actividades de I+D	-0,02

Fuente: Elaboración propia

1. Ocupan el primer lugar las relacionadas con el turismo y el ocio. En la transición postindustrial todas las ciudades, como hemos visto, aspiraron a diversificar su actividad productiva y avanzar en el modelo de la ciudad de servicios para incrementar el número de visitantes, lo que les llevaba a hacer hincapié en actividades turísticas y de ocio. La realidad nos dice dos cosas; por un lado que este objetivo no se consiguió en todos los casos, ni alcanzó la importancia económica que se esperaba (Precedo, A. y Míguas, A., 2006); y, por otro lado, que una vez creados los equipamientos no fue necesario continuar esta línea, bien porque la demanda ha sido inferior a las previsiones, o bien porque una vez alcanzado un cierto nivel de equipamiento el esfuerzo inversor se trasladó hacia el marketing estratégico urbano para promocionar dichos equipamientos.

2. También han perdido peso las variadas actuaciones de renovación morfológica (centros históricos, áreas centrales, espacios portuarios o fluviales), porque en la mayoría de los casos estos objetivos fueron los primeros que se acometieron al iniciar el cambio urbano, y sólo los introdujeron o mantuvieron las ciudades que no terminaron los proyectos de rehabilitación, o que no estuvieron adecuadamente conducidos; y también las ciudades donde se retrasó su puesta en marcha por dar preferencia al equipamiento de los barrios periféricos, más necesitados de inversiones que el centro. Se trata en todo caso de actuaciones de continuidad.

3. Algo parecido ocurrió con las actuaciones orientadas a atraer nuevas actividades empresariales. La causa también es doble. De un lado, porque los equipamientos e infraestructuras ya estaban hechos en la primera fase; y, de otro, porque fueron muy pocas las ciudades que lograron resultados notables en este ámbito de intervención, de cuyo aparente fracaso se deriva la pérdida de interés práctico. Pero en la realidad hay que tener en cuenta que se trata de objetivos que deben evaluarse a largo plazo, por lo cual es difícil obtener resultados a corto. Lo mismo ocurre con las actividades de I+D+I.

4. En otro orden de cosas están aquellas actuaciones que respondían a déficits coyunturales y que en parte ya habían sido cubiertos en la fase de ajuste (infraestructuras, equipamientos culturales, cooperación privada) y que sólo se añaden como en los proyectos urbanos de nueva implantación. Por otro lado se produjo una redundancia de actuaciones, como consecuencia de que todas las ciudades programaran los mismos objetivos (cultura, eventos, congresos, turismo, I+D, sedes de empresas, etc), haciendo que la reiteración de los mismos en todos los lugares hiciera perder competitividad, dado el carácter selectivo de del segmento de demanda de tales localizaciones.

Llevando este esquema a la evolución de las políticas urbanas de A Coruña, constatamos lo dicho anteriormente, la ciudad siguió un orden inverso al que era propio de las ciudades innovadoras de la segunda fase, es decir que siguió instalada en el modelo anterior sin añadir objetivos acordes con la lectura que las nuevas tendencias apuntaban.

De todos al comparar la clasificación general con el caso de A Coruña metropolitana actual, y principalmente con la Ciudad Central, encontramos importantes nichos de actuación, que podrán ser cubiertos por los programas en marcha y que pueden ayudar a diseñar el nuevo proyecto de ciudad, aunque algunas actuaciones previstas pertenezcan ya a situaciones superadas por los cambios de ciclo.

Con todo, la ciudad, tras un proceso involutivo, inició el cambio de siglo con un gran proyecto: la construcción de un gran puerto exterior y la recuperación del antiguo frente portuario como área de renovación urbana.

Una actuación pensada para convertir a la ciudad en un puerto hub global.

Es, sin duda, el factor más importante para el impulso de la economía urbana en esta nueva fase, pero no olvidemos que su puesta en marcha es resultado de políticas anteriores, en cuyo momento actuó como una obra pública de gran envergadura técnica y de reconocimiento internacional entre segmentos de población muy específicos.

3. Conclusiones derivadas

Siguiendo la línea marcada de analizar las experiencias internacionales para detectar nuevas posibilidades de actuación y para valorar mejor el peso que cada actuación puede tener en la configuración de la ciudad, la comparación entre los modelos de referencia de las actuaciones urbanas realizadas en la etapa de transición y las realizadas en la etapa postindustrial y global se extraen las siguientes conclusiones:

- a) Existen dos tipos de actuaciones urbanas: *imagen y marca (+5,73)* y *arquitectura de marketing (+2,71)* que han experimentado el mayor crecimiento en la fase postindustrial en relación con la etapa de transición. Este tipo de actuaciones pertenecen al ámbito del marketing urbano y en ellas se inspira el proyecto Coruña Futura que el gobierno municipal de A Coruña está acometiendo.
- b) Otro grupo de actuaciones que ha experimentado un fuerte crecimiento en la segunda etapa son las relacionadas con la mejora de la habitabilidad materializado en actuaciones como: *calidad de vida residencial (+2,85)* y *medio ambiente y sostenibilidad (+2,69)*. Es posiblemente el grupo donde A Coruña presenta mayores desequilibrios al situarse entre grandes operaciones urbanas de este tipo y fuertes déficits estructurales heredados de un urbanismo especulativo. Un balance que es preciso equilibrar, aunque no siempre sea fácil de conseguir.
- c) Las actuaciones encuadradas dentro del *turismo y ocio (-5,52)*, y la promoción de *nuevas actividades económicas* son las que han descendido más en peso específico en la segunda etapa en relación con la primera. La causa más probable es que al ser objetivos que no dependen exclusivamente de la inversión pública sino que requieren un tiempo de maduración mayor y obedecen a procesos de cambio muy complejos, pierden interés para los políticos y planificadores que trabajan al corto y medio plazo. De hecho muy pocas ciudades de las examinadas han logrado recuperar el peso económico que antes habían tenido, a no ser en los casos con bases tecnológicas y de conocimiento de fuerte implantación en la ciudad. En este caso A Coruña pudo situarse entre las ciudades de éxito, no solo por la manera positiva de cómo afrontó los efectos sociales de la crisis económica, sino por la internacionalización creciente de su tejido productivo.
- d) Las actuaciones de *renovación morfológica (-5,09)* e *infraestructuras (-2,98)*, también experimenta un importante descenso en relación con la etapa de transición. En el caso coruñés, debido a los desajustes de la planificación urbana anterior, es necesario acometer tardíamente inversiones infraestructurales que deberían haber sido acometidas con anterioridad de haber seguido la tendencia

dominante. En la renovación y rehabilitación del tejido urbano el balance tampoco es positivo.

En suma, de manera empírica se observa que las líneas de actuación de las ciudades han evolucionado desde los planteamientos y las herramientas de la Planificación Estratégica hacia otros más propios del ámbito del Marketing Urbano. Por lo tanto, el centro de atención se ha desplazado desde los aspectos materiales de las ciudades (morfología e infraestructuras) a la valorización de los activos arquitectónicos incorporados, principalmente los relacionados con la creación de marca e imagen urbana, sostenida en potentes escenarios de arquitectura banal. En consecuencia, las conclusiones del análisis empírico coinciden con las observadas al efectuar el estudio de casos.

Se puede concluir que se está produciendo una valorización de los activos inmateriales de la economía y la sociedad urbana, que deberá conducir a los planificadores a poner en marcha nuevas metodologías de participación y creatividad social, tal como al final de la primera parte habíamos planteado y que constituye la parte sustantiva y más innovadora de este proyecto. De este modo, el proyecto de Ciudad Creativa puede significar un posicionamiento de vanguardia para la ciudad, cuyas actuaciones infraestructurales, han adquirido un gran impulso con el fin de superar los déficits heredados.

4.- ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS POLÍTICAS URBANAS DE LAS CIUDADES METROPOLITANAS ESPAÑOLAS EN LA FASE DE INICIO DE LA CRISIS: SU APLICACIÓN A CORUÑA

Hemos realizado recientemente una investigación inédita sobre las respuestas de las áreas metropolitanas españolas a los efectos de la crisis y de la globalización.

Se seleccionaron las 22 ciudades españolas que poseen mayor peso económico en el sistema productivo nacional.

De las numerosas cuestiones analizadas señalaremos la referente a la evolución de las políticas urbanas emprendidas entre 2007 y 2012.

Según las respuestas, los mayores esfuerzos de los gobiernos locales se han dirigido hacia políticas de renovación urbana, de sostenibilidad ambiental, especialmente en el ciclo del agua; grandes infraestructuras, equipamientos, transporte público (tranvía y metro), promoción turística y planes de marketing urbano.

Al examinar el grado de efectividad de estos programas he comprobado como la correlación estadística existente entre dichas políticas, la generación de empleo y la captación de inversores no ha sido tan satisfactoria como se pensaba, siendo en el ámbito del turismo donde la eficacia económica fue mayor.

Lógicamente las políticas ambientales y la calidad de vida mejoraron en todas las ciudades.

Por el contrario, los mayores déficits fueron el urbanismo, las políticas de tráfico y movilidad sostenible, las políticas de empleo y de promoción de sistemas productivos locales, las políticas sociales, y especialmente las políticas de participación ciudadana.

Si ahora añadimos estas conclusiones a las anteriores, es fácil identificar cual debe ser el camino que en las próximas décadas deben emprender las ciudades medias como A Coruña, para alcanzar, en cierto modo, la fórmula de éxito.

Pero para ser más concretos, vamos a proceder a realizar un análisis detallado en términos comparativos, en el que resaltaremos los aspectos relacionados con A Coruña para aportar ideas que puedan ser tenidas en cuenta en posteriores desarrollos del proyecto.

1. Las transformaciones urbanísticas y el proyecto ciudad.

1.1. La percepción de la calidad de vida urbana.

En el cuestionario de expertos en que se basa este informe se proponía hacer una valoración subjetiva de 12 factores asociados a la definición de calidad de vida que previamente habíamos establecido, basándonos en investigaciones anteriores. El resultado fue una doble aproximación.

En primer lugar identificamos cuales eran para cada ciudad los factores de excelencia, y a partir de ahí intentamos agrupar las ciudades.

La tarea no fue tan satisfactoria como se esperaba, por cuanto cada ciudad presenta un valor específico que dificulta cualquier clasificación; de ahí que hayamos adoptado como criterio principal el número de factores de excelencia percibidos en relación con los doce identificados que eran, en mayor o menor grado, comunes a todas las respuestas.

En segundo lugar, analizamos cada uno de los 12 factores por separado y, mediante una tabulación de cada ciudad, pudimos establecer una clasificación del grado de satisfacción alcanzado en lo que concierne a la calidad de vida de las ciudades españolas.

Empezaremos por el ranking de las ciudades: A Coruña se situó en el segundo nivel, con 3 factores de excelencia, junto con otras siete ciudades, donde también se han desarrollado importantes operaciones de renovación y desarrollo urbano.

En cuanto a las actuaciones consideradas como más importantes para ganar en calidad de vida urbana, los resultados fueron estos: las políticas de calidad de vida en las ciudades españolas se han centrado más en las inversiones en infraestructuras y equipamientos, y han descuidado las políticas socio-económicas, como son el mercado laboral y el acceso a la vivienda; las políticas de gestión medioambiental y el urbanismo (casi siempre especulativo), y en último lugar dos importantes problemas sin resolver: el tráfico (el peor valorado) y la participación ciudadana.

Un resultado perfectamente extrapolable a la situación que presenta A Coruña, y que demuestra la necesidad de cambiar el modelo de gestión de las ciudades, orientándolo más a las políticas que atienden las demandas básicas de los ciudadanos (empleo, vivienda, cauces de participación, calidad ambiental) y menos a actuaciones intensivas en inversión física.

Probablemente la crisis actual ayudará a reorientar estas políticas y a pensar la ciudad desde otras perspectivas. En consecuencia, las ciudades y las políticas urbanas han de ser repensadas totalmente para que la calidad de vida urbana sea también calidad social, laboral, habitacional y todo ello dentro de un modelo de desarrollo urbano más sostenible (gestión ambiental, tráfico, urbanismo).

1.2. La planificación del desarrollo urbano.

En este apartado se resumen las experiencias más significativas de las acciones de planificación y de las políticas urbanas de las ciudades incluidas en el cuestionario y que pueden ser consideradas altamente representativas, tanto por la importancia de las ciudades como por su peso demográfico y económico, en el sistema urbano español.

Una primera consideración es la siguiente: el 75% de las ciudades han redactado un plan estratégico y de ellas un 40% elaboraron dos planes sucesivos de estas características, a los que se añade un 15% de ciudades que elaboran planes económicos de carácter sectorial, principalmente para el desarrollo del turismo y un 12% de industrialización.

Estos datos revelan el avance de la planificación económica de las ciudades que, con los planes generales de urbanismo reguladores del uso del suelo y del crecimiento urbano, forman la base de la planificación urbana en las ciudades españolas.

Se observa una evolución que coincide fielmente con lo ocurrido en las ciudades mundiales innovadoras analizadas anteriormente.

Destaca, como primer eje estratégico en el inicio del período (previo a la crisis) el interés por adaptar las ciudades a la economía postindustrial llevó consigo que la gran mayoría de los planes tuvieron como objetivo desarrollar una economía terciaria.

El modelo de la ciudad de servicios de primera generación orientó la mitad de las estrategias (50,7%), que tuvieron un fuerte contenido empresarial, destacando la promoción del turismo, de nuevas áreas comerciales, de servicios personales y empresariales, y las actividades de ocio y tiempo libre.

Un modelo clásico de las economías urbanas basadas en el consumo masivo, lo cual coincidió con el reforzamiento del consumo interno como base del crecimiento económico.

A este modelo responde el primer proyecto de ciudad de hacer de A Coruña una ciudad de servicios especializados, y que puede situarse entre los casos de éxito en España, a pesar de sus carencias y que situó a A Coruña entre las ciudades innovadoras de España.

Es segundo modelo fue una lógica derivación del anterior hacia el modelo promocional de de marketing urbano.

El mayor auge correspondió a las estrategias relacionadas con la imagen de marca y la renovación urbana (22,7%), con el fin de mejorar la imagen arquitectónica, que, sin duda, fue una de las actuaciones más representativas del esfuerzo inversor de las ciudades. Todas ellas asociadas a espectaculares operaciones “waterfront”, siguieron la moda dominante en las políticas urbanas que en España se había iniciado en años anteriores. Los resultados no siempre fueron los esperados.

En la fase de la crisis, la mayoría de las ciudades abandonaron los proyectos urbanos basados en el marketing urbanístico, volviendo a modelos urbanos orientados a reforzar y completar el sistema productivo.

De hecho el 22,7% de los objetivos se orientaron a reforzar el sistema productivo, adaptándolo a la nueva economía, con objetivos promocionales de las actividades de conocimiento, industrias, TIC’s, actividades logísticas internacionales y propuestas de renovación del sistema productivo industrial. Un cambio de estrategia orientado más a la competitividad que a la imagen.

Estamos, por tanto, ante una interesante evolución de la planificación económica urbana: el paso de la economía de consumo principalmente orientado a la demanda nacional y europea, a un nuevo modelo productivo pensado para la adaptación de la economía urbana a la economía global.

En este se inscribe el proyecto de Coruña Ciudad Creativa.

1.3. Las principales políticas urbanas.

Tras el análisis de los objetivos de los planes estratégicos, pasamos ahora a estudiar la totalidad de las políticas urbanas que se llevaron a cabo en las ciudades, unas veces por aplicación de los planes anteriores pero otras muchas por la gestión de la política urbana en general.

Casi la mitad de ellas (58,4%) corresponden a actuaciones infraestructurales y de equipamientos (18,7%) es decir a actuaciones físicas o tangibles (77,1%), combinadas con un 22,9% de actuaciones en intangibles de carácter promocional.

Figura 1: Las actuaciones más relevantes de los últimos diez años.

Actuación	Porcentaje
Renovación y rehabilitación urbana	31,3
Infraestructuras de accesibilidad	27,1
Actuaciones promocionales	22,9
Conocimiento (centros de I+D+i)	12,5
Equipamientos turísticos	6,2

Fuente: elaboración propia

De estos datos se desprende que en estos años, las ciudades españolas realizaron un gran esfuerzo inversor en la mejora arquitectónica y urbanística del tejido urbano y en las infraestructuras de transporte y movilidad urbana.

Muchas de estas actuaciones, como después veremos en detalle, estuvieron promovidas o justificadas por la realización de grandes eventos promocionales o por la nueva demanda turística, de ahí la elevada proporción de actuaciones de carácter promocional y que, en casi todos los casos, combinaron acciones intangibles con actuaciones físicas necesarias, o supuestamente necesarias, para poder acometer los objetivos planteados, tal como veremos a continuación.

A. Las actuaciones de renovación urbana: los grandes equipamientos.

En estos años las ciudades continuaron una política ya anteriormente iniciada por aquellas que habían sido las pioneras en la renovación urbana, pero, en general, sin formar parte de un proyecto de ciudad, sino dentro de planes para modernizar y completar los equipamientos urbanos existentes o añadir aquellos que se consideraban necesarios para la implantación del modelo de ciudad postindustrial.

A continuación enumeramos los más significativos:

1. El mayor porcentaje (26,5%) corresponde a las infraestructuras de transporte, como fueron obras en la red de metro redes arteriales y grandes accesos, estaciones ferroviarias intermodales y nuevas terminales de aeropuerto. A Coruña presenta un importante déficit infraestructural en términos comparativos.
2. A continuación, destacan las operaciones del tipo “waterfront (18,4%), es decir la ordenación de los frentes marítimos, entre los que se inscribe la continuación del paseo marítimo de A Coruña y los esfuerzos de algunos municipios del área metropolitana por ordenar su frente marítimo (Oleiros) o la fachada a la ría (Culleredo). También el contacto puerto-ciudad fue objetivo preferentes, y en algunos casos, terminales para cruceros marítimos, entre los cuales está A Coruña, con la construcción más modesta de este tipo.
3. La creación de grandes parques urbanos o corredores ecológicos tuvieron también un puesto destacado (10,2%) pero en La Coruña no pasaron de propuesta urbanística, aunque pueden incluirse los parques históricos de A Coruña de San Pedro y el parque Celta, vinculados a actuaciones anteriores.

4. Un objetivo común a la mayoría de las ciudades fue la concentración de grandes proyectos arquitectónicos dedicados a albergar contenedores culturales o de funciones muy especializadas. Solo en el epígrafe de los palacios de congresos aparece A Coruña. En total sumaron el 14% del total.
5. También se hicieron importantes esfuerzos para completar la rehabilitación de los Centros Históricos y las operaciones de revitalización que muchas veces fue acompañado de pequeños contenedores culturales o turísticos de diseño.
6. Cabe destacar también la construcción de nuevos campus universitarios y parques científicos-tecnológicos. Aquí A Coruña es deficitaria.
7. Pero los equipamientos que adquirieron mayores proporciones y que contribuyeron en mayor grado a la transformación de amplios espacios urbanos, fueron los asociados a la celebración de grandes eventos, como ocurrió en los recintos para exposiciones internacionales, o los grandes eventos deportivos.

En la tabla siguiente resumimos las actuaciones descritas:

Figura 2: Principales actuaciones urbanas

Tipo de Actuación	Número	Porcentaje
Grandes infraestructuras de transporte	13	26,5
Operaciones de renovación de <i>waterfronts</i>	9	18,4
Arquitectura de autor	7	14,3
Grandes espacios verdes	5	10,2
Parques tecnológicos	5	10,2
Revitalización de Centros Históricos	4	8,2
Nuevos Campus Universitarios	3	6,1
Recintos para Grandes eventos	3	6,1
<i>Total</i>	<i>49</i>	<i>100,0</i>

Fuente: elaboración propia

B. El desarrollo de las políticas de marketing urbano

El interés suscitado por los éxitos alcanzados por aquellas ciudades que lograron posicionarse de manera más visible en el imaginario colectivo, mediante operaciones de marketing urbano (Bilbao), o que alcanzaron nominaciones competitivas que facilitaron su proyección internacional (Declaraciones de Patrimonio de la Humanidad, Capital Cultural Europea y otras), o que, mediante los grandes eventos, se dieron a conocer a todo el mundo (juegos olímpico de Barcelona y Exposición Universal de Sevilla) llevó a todas las ciudades a poner en marcha políticas de marketing urbano, con el fin de proyectar la ciudad hacia el exterior a través de un cambio de renovación de la imagen de marca.

Cada ciudad utilizó los recursos que tenía a su alcance, gestionando mejor la valorización de los recursos existentes o creando nuevas identidades culturales o de otro tipo.

Precisamente, muchas de las actuaciones de equipamiento y renovación urbana que acabamos de exponer, tuvieron su justificación en la necesidad de desarrollar estrategias innovadoras de marketing urbano, aunque –como en seguida veremos– terminaron siendo repetitivas, mimetizando el éxito de las primeras, o no lograron más que una proyección coyuntural.

Por eso algunas aportaron consistencia al desarrollo urbano, cerrando ciclos, pero otras no fueron más que aportaciones o proyectos efímeros:

1. Como puede verse en el cuadro, las estrategias más extendidas se orientaron a organizar eventos culturales o deportivos, porque por sí mismos amplificaban el éxito mediático de la ciudad y justificaban grandes inversiones públicas, casi siempre excesivas, en equipamientos y renovación urbana (el 31,5% del total). A Coruña no tiene nada que aportar en esta fase.
2. En un segundo grupo (30,1%) hay que mencionar las políticas de marketing basadas en la promoción turística y la imagen de marca asociada. Su éxito se reforzó porque los objetivos de este tipo fueron los que tuvieron mayor eficacia de todos los que tradicionalmente formaban parte de los planes estratégicos. También el retraso fue significativo en el caso de A Coruña.
3. Las declaraciones institucionales antes citadas u otras de menor proyección, fueron también objetivo de interés para todas las políticas locales (cinco ciudades lograron declaraciones de Patrimonio de la Humanidad y tres la de Ciudad Cultural). Su efecto fue casi siempre menor de lo esperado. Se inscribe la declaración de la Torre de Hércules como Patrimonio de la Humanidad, pero insuficientemente promocionado.
4. La cultura en formato de festivales de cine de obras literarias de autores “*best seller*”, así como la producción o rodaje de escenas de películas de éxito mundial aportaron mayor visibilidad, o al menos una marca de referencia a muchas ciudades.
5. Más original fue la utilización de la gastronomía de alto nivel como factor de internacionalización. El caso más singular fue el de San Sebastián que sumó tres iniciativas de amplia proyección exterior: la acumulación de estrellas Michelin, la formación gastronómica en grado de excelencia mundial y la creación de una marca de gastronomía menor (los pintxos) que fue secundado por otras muchas ciudades después.
6. También la construcción de nuevos recintos feriales o de exposiciones, o renovación de los existentes, contribuyeron a la proyección exterior de seis ciudades, aunque en A Coruña la gestión de dicho recinto haya sido, hasta ahora, un fracaso.

Adjuntamos una tabla con los datos obtenidos:

Figura 3: Principales estrategias de Marketing Urbano

Tipo de estrategia		Número	Porcentaje
<i>Grandes eventos</i>	Culturales	13	30,0
	Deportivos	10	
<i>Turismo</i>	Promoción ciudad	12	28,6
	Imagen/ Marca	10	
<i>Declaraciones internacionales</i>	Patrimonio de la humanidad	6	12,9
	Capital Europea de la Cultura	4	
<i>Otros</i>	Valorización de recursos culturales	11	28,5
	Gastronomía	5	
	Certámenes feriales	6	
<i>Total</i>		77	100,0

Fuente: elaboración propia

C. Un ranking urbanístico de “ciudades emprendedoras”.

Después de contabilizar las respuestas relativas a las actuaciones urbanas, agrupamos los resultados parciales en totales por ciudades, lo cual nos permitió establecer un ranking de las ciudades analizadas según el número de iniciativas, es decir, según su carácter emprendedor.

Nueve ciudades estaban por encima de la media frente a 14 que se situaban por debajo. Nos limitaremos a comentar las del primer grupo.

1. Destacan cuatro ciudades; dos de ellas fueron las que desarrollaron proyectos más ambiciosos pero también más extensos en número y funcionalidad (Barcelona y Bilbao), y que por eso se constituyeron como ciudades de referencia a nivel mundial.
2. Hay cuatro ciudades marítimas, entre ellas A Coruña, pueden incluirse entre las ciudades del primer grupo. Las cuatro tienen en común haber puesto en marcha actuaciones que completaron un proyecto iniciado en la década anterior, cerrando los productos urbanos diseñados (como en A Coruña la red de museos científicos con la sede del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología); o en Málaga la valorización de la figura de Picasso mediante la apertura de nuevos museos (que tuvo una pequeña réplica en A Coruña con una casa museo de la primera etapa como pintor). Otros factores comunes han sido el transporte público en tranvía o metro (en A Coruña se limitó a un tranvía histórico), Otros elementos comunes han sido los equipamientos balnearios y de talasoterapia de las ciudades cantábricas. En A Coruña se construyó en una inadecuada ubicación y desvinculado de la proyección turística y orientado a la demanda interna.

Figura 4: Ciudades con mayor número de actuaciones. Por encima de la media:

Rango	Ciudad	Número
1	Barcelona	13
2	Bilbao	12
3	Pamplona	10
4	Valencia	9
5	A Coruña	8
6	Gijón	8
7	Málaga	7
8	Zaragoza	7
9	San Sebastián	7

Tenemos, por tanto, una interesante variedad de ciudades emprendedoras, de las cuales unas pueden ser consideradas como referentes urbanos, mientras otras comparten el éxito con el exceso y el despilfarro propio de la mentalidad de la época.

1.4. La valorización subjetiva de las actuaciones urbanas.

Terminamos esta parte dedicada al análisis de las principales actuaciones urbanas de las ciudades españolas analizadas, con un apartado del cuestionario redactado para sopesar la relación coste-beneficio de tales actuaciones.

Figura 5: Relación coste-beneficio: valoración subjetiva.

Relación coste-beneficio	Porcentaje
El beneficio justificó el coste	38,1%
Equilibrio	23,8%
El coste fue mayor que el beneficio (eje mediterráneo)	28,6%
Otras situaciones	9,5%

Fuente: elaboración propia.

El resultado obtenido fue bastante satisfactorio, y se pueden clasificar en 4 grupos:

1. Aquellos casos donde, según la opinión reflejada en el cuestionario, el coste económico de las actuaciones se justificó por el beneficio obtenido. Así consta en ocho ciudades, entre ellas A Coruña.
2. Más significativo es que A Coruña figure entre las ciudades donde el margen entre el beneficio y el coste es mayor en términos de valorización social, y también donde la autosatisfacción con las nuevas e importantes actuaciones urbanas y sus contribuciones a la ciudad es más satisfactoria.

1.5. La respuesta a la crisis en las políticas urbanas.

Responderemos ahora a la última pregunta de esta parte del cuestionario: ¿De qué modo afectó la crisis a las políticas urbanas? Vamos a estudiar las respuestas recibidas.

Figura 6: Evolución de las políticas urbanas en la crisis.

Políticas urbanas	Porcentaje
Se han potenciado las políticas educativas y culturales	42,3%
Se han reducido las infraestructuras y aumentan los intangibles (conocimiento)	19,2%
Incremento de las políticas sociales	11,5%
Grandes eventos y arquitectura-escaparate	7,7%
Infraestructuras	7,7%
Parques empresariales	3,8%
La crisis lo paró todo	7,7%

Fuente: elaboración propia.

Según las respuestas, el 42,3% de las ciudades intentaron mantener las políticas educativas y culturales y las de tipo promocional y de conocimiento (19,2%), al mismo tiempo que se incrementaron las políticas sociales (11,5%). En total esta es la tendencia dominante y lógica, en el 73% de las ciudades.

Sin embargo en un 19,2% de ciudades se continuó con el modelo de marketing anterior, apostando por los grandes eventos y las arquitecturas-escaparate, pero donde la continuidad de la crisis puso de manifiesto su debilidad (Valencia, Alicante, Avilés).

Otras terminaron las infraestructuras y los parques empresariales programados. Hay otros casos en que los efectos de la crisis fueron tan fuertes que llevó a una paralización de los proyectos. Hará falta que transcurran unos años más para conocer el resultado final.

2. Las transformaciones de la economía urbana

Aunque en los apartados anteriores las referencias económicas fueron frecuentes por la necesidad de acudir a ellas para explicar los hechos expuestos, es en esta parte donde nos dedicaremos a tratar la transformación económica y funcional de las ciudades, como consecuencia de la necesidad de ajustar el modelo económico a la nueva situación asociada al inicio de la crisis (2009-2012).

Empezaremos el análisis con una síntesis de la percepción de los expertos sobre la composición de la base económica urbana.

2.1. La estructura de la economía urbana.

El análisis de la estructura de las actividades económicas se basó en una tabla que contenía 17 funciones urbanas, para que en las respuestas se señalaran aquellas que mejor definían la estructura económica de la ciudad.

Como se puede comprender, había funciones con presencia significativa en todas o la mayoría de las ciudades, como la sanidad pública (18 ciudades lo señalaron como básica), el comercio minorista (18 ciudades), los grandes centros comerciales (17 ciudades), el turismo (15 ciudades) y las actividades culturales y de ocio dentro de la economía del tiempo libre (14 ciudades). Pero la actividad básica más común fue la administración pública de diferente rango (23 ciudades), unas veces autonómico (12), otras provincial (10) y estatal en el caso de Madrid.

Una situación que se corresponde fielmente con la estructura propia de una economía terciaria. Es lo que hemos denominado base terciaria común.

Hay otro grupo de actividades terciarias caracterizadas por su mayor especialización, y que solo están presentes en aquellas ciudades que desempeñan una función de metrópoli regional desde el punto de vista económico, como son los servicios a las empresas, el comercio mayorista, la sanidad privada y los servicios financieros. Este grupo es el que define el perfil terciario de las capitales económicas regionales:

a) La función financiera, después de la reforma de las cajas de ahorro ha quedado reducido a seis ciudades que son las que siguen teniendo sedes sociales y sedes operativas, entre las cuales A Coruña ocupa un buen lugar pero con ciertas e importantes amenazas que es preciso gestionar.

b) La sanidad privada es considerada como función básica en seis ciudades.

c) Son nueve las ciudades que destacan por la importancia del terciario empresarial, entre ellas A Coruña. Todas con un perfil urbano claramente económico de ámbito regional o subregional.

d) Algo parecido ocurre con las siete ciudades que se incluyen como centros de comercio mayorista y aprovisionamiento, ya que todas ellas funcionan como centros nacionales o regionales de distribución. De nuevo, A Coruña, está entre ellas.

Un tercer grupo responde a aquellas ciudades cuya estructura económica descansa en actividades directamente relacionadas con el sistema productivo local o regional, y que se centran en tres sectores fundamentalmente: la industria, el transporte y la construcción.

De las doce ciudades en las que la industria es la base de la economía urbana, siete están en las regiones industriales tradicionales del norte de, más las ciudades industriales reforzadas por los polos de desarrollo de los años sesenta y en particular por la industria del automóvil, más ciudades industriales especializadas como el textil en A Coruña.

A todas ellas se suma nuestra tradicional industrial turística que en algunas ciudades fue la más relevante.

Ya dentro de la amplia casuística posible deben mencionarse ciudades con economía urbana muy especializada, como la pesca en A Coruña.

Todas ellas se inscriben dentro de las ciudades cuya economía descansa en importantes sistemas productivos locales que, lógicamente, impulsan el desarrollo de las actividades terciarias anteriores.

Un paso más nos llevó a asignar a cada ciudad el número de funciones que en el cuestionario se consideran representativas de su estructura económica básica.

Estableciendo una clasificación en dos grupos según su posición con respecto a la media de la distribución ($\bar{x} = 8,3$). Se identificaron así las 12 ciudades que tienen una base económica más diversificada, que son las que suman los tres modelos estructurales, es decir un sistema productivo y empresarial fuerte, un terciario especializado y en la base el terciario común o general.

Ocupan el primer lugar, como era de esperar, Madrid y Barcelona, las dos capitales económicas nacionales; y le siguen otras dos ciudades, una de ellas A Coruña, por la importante presencia de empresas multinacionales, y un sistema productivo amplio (industria, pesca, transporte y construcción/obras públicas).

Figura 7: Clasificación de la estructura de la economía urbana.

DIVERSIFICADA		SPECIALIZADA	
Ciudades	Funciones	Ciudades	Funciones
Madrid	15	Alicante	8
Barcelona	14	Valladolid	6
A Coruña	12	Pamplona	6
Vigo	11	Santander	6
Gijón	10	Granada	6
Bilbao	10	Cádiz	5
Sevilla	10	Jerez	4
Valencia	10	Murcia	4
Palma de M.	10	Elche	4
Oviedo	9	Vitoria	3
San Sebastián	9		
Málaga	9		

Fuente: elaboración propia.

2.2. Globalización y crisis: los ajustes de la economía urbana.

En el cuestionario se incluyeron dos preguntas relativas a los ajustes de la economía local al nuevo contexto.

En primer lugar se decía: ¿Cómo ha afectado la crisis a la estructura productiva anterior? Dado que el momento de su realización correspondió al inicio de la actual crisis, tan solo 15 de las 22 respuestas aportaban una respuesta a la cuestión planteada; en las siete restantes se decía que todavía no se habían notado cambios significativos.

De todos modos las respuestas anunciaban lo que después se haría extensivo a las demás ciudades.

Se identificaron 4 situaciones de cambio:

1. Lo más importante fue la deslocalización financiera, debido al proceso de fusión acaecido el sistema financiero español, principalmente la fusión de las cajas de ahorro, con el consiguiente desmantelamiento de los sistemas financieros regionales y locales existentes.

Así, se puso de manifiesto en ocho ciudades un proceso que más tarde se haría extensivo a otras ciudades y que previamente ya había provocado procesos de fusión o absorción de entidades bancarias.

De este modo Madrid pasó a concentrar el 70% del sistema financiero nacional.

2. En segundo lugar, siete ciudades estaban afectadas por los efectos derivados de la burbuja inmobiliaria, es decir el cierre de empresas de la construcción y de promoción de viviendas, así como de otras actividades relacionadas como despachos profesionales, pequeñas empresas de gestión, oficinas de ventas. Este efecto tuvo lugar inicialmente en A Coruña, donde tenía su sede una de las principales empresas inmobiliarias (FADESA), aunque con el paso del tiempo se recuperó la actividad empresarial en el sector pero actuando en mercados exteriores.
3. Otra situación explícita fue la reducción de las actividades industriales. En el momento de tiempo estudiado, solo cuatro ciudades la consideraron significativa. Después, de una manera u otra, este efecto se había de extender a la totalidad de las ciudades.
4. Fueron, con todo, tres ciudades las primeras en advertir uno de los cambios de mayor transcendencia en la etapa de recesión del consumo y de la demanda interna en general: el cierre de pequeños comercios y de muchas PYMES que constituían una parte sustancial de la economía terciaria de base, como hemos visto.

También influyó la creación indiscriminada de grandes centros comerciales. Tres fueron las ciudades que más lo padecieron, entre ellas A Coruña.

Cuatro consecuencias que ejemplifican perfectamente los efectos principales de la crisis en el debilitamiento de la estructura económica urbana.

Pero además de estos negativos que la crisis provocó, el análisis de las respuestas nos permitió añadir nueva información relativa a la reestructuración de la base económica, en este caso en forma de ajuste a las nuevas condiciones del mercado global y ante la crisis del mercado interior.

La pregunta se formulaba así: ¿Cómo se ha manifestado en tu ciudad el ajuste a la globalización? Se proponían nueve posibles procesos de ajuste.

Explicamos las respuestas a continuación, ordenándolas de mayor a menor número de ciudades.

1. Dada la importancia del turismo en la economía española y en la base económica de muchas ciudades, era lógico que ante el descenso del mercado interior y el retroceso de otros sectores, muchas ciudades pusieron en marcha acciones estratégicas para reforzar su papel como destino del turismo internacional. o para complementar su economía, como es el papel asignado en A Coruña al turismo.
2. El segundo proceso de ajuste al nuevo modelo económico fue la terciarización de la base productiva, más como inercia del modelo anterior de economía de servicios que como búsqueda de alternativas. Así ocurrió en el 45% de las ciudades; cinco de ellas con el perfil de metrópoli nacional o regional. Entre ellas, A Coruña, con otras tres ciudades, que se configuraron como centros de negocios y la mayoría capitales administrativas.

3. Fue también significativo el proceso de internacionalización de la economía urbana, ante la necesidad de competir en el mercado global, lo que supuso la salida de las empresas locales al exterior o la entrada de multinacionales en la base económica local. La internacionalización de las empresas locales tuvo en A Coruña uno de los tres casos más destacados. La penetración de las multinacionales tuvo más importancia en otras ciudades. Cada ciudad responde a un caso distinto.
4. Otro de los efectos característicos de las globalizaciones fue la deslocalización de la producción local hacia regiones con más ventajas comparativas. Así se advierte al analizar 10 ciudades. A Coruña se incluye en el grupo de las cuatro ciudades donde la salida al exterior de empresas de diversos tipos en ciudades con una base económica diversificada.
5. Dentro de este análisis A Coruña ocupa un puesto preeminente entre las que albergan sedes de grandes empresas globales; su singularidad es que se trata de una ciudad media de una región periférica donde la deslocalización productiva y de la inversión estuvo ligada a la acumulación de grandes capitales (3 de las cinco mayores fortunas españolas residen en esta ciudad) y principalmente por la formación de la primera empresa global española: Inditex.
En consecuencia, la deslocalización empresarial, como la internacionalización de los mercados y las empresas ha sido un proceso de ajuste acometido por el 60% de las ciudades españolas, lo cual puede interpretarse como una muestra del aumento de la competitividad de nuestras ciudades.
6. Otra cara de la moneda es la política de atracción de grandes centros comerciales que antes hemos comentado.
El interés de los poderes locales en atraer grandes centros comerciales buscó efectos recaudatorios y especulativos, pero se justificó con la creación de empleo y con posibles efectos positivos por la ampliación de su radio de influencia y la entrada de capital exterior.
Además estos centros se convirtieron en un factor de prestigio para muchos dirigentes y ciudadanos. Una vez implantados se pudo constatar cómo no todos los efectos esperados dieron el resultado previsto, y, como los efectos positivos se relativizaron ante los impactos negativos generados en la descapitalización de la economía local.
No faltaron los casos de sobredotación, siendo A Coruña uno de los seis con mayor desequilibrio rotacional, lo cual acrecentó los efectos negativos derivados. En total ocho ciudades.
7. Finalmente, queda el caso más importante desde el punto de vista de la economía urbana del futuro: la creación de empresas de nueva economía, es decir de empresas TIC's de economía creativa, que operan en el mercado de las grandes ciudades globales y en centros tecnológicos de excelencia.
Esto se detectó principalmente en Madrid y en Barcelona, y a gran distancia A Coruña y Bilbao, lo cual coincide con el ranking de empresas del sector.

Antes de terminar esta parte del análisis y como complemento y ampliación de lo anterior, hemos dedicado sendos apartados en el cuestionario a dos actividades económicas básicas en nuestras ciudades: el comercio y el turismo.

Después añadiremos una evaluación de los parques tecnológicos como espacios representativos de la nueva economía y finalmente nos ocuparemos de la localización de las sedes centrales de las empresas de la economía internacional, es decir las multinacionales.

Todo ello desde una perspectiva geográfica y económica de la red de ciudades que son los principales centros de la economía española. Empezaremos por el comercio.

2.3. Las transformaciones de las actividades comerciales.

Ya hemos visto la importancia que esta actividad tenía en la economía y en la vida de las ciudades, de ahí que le dediquemos un apartado específico.

2.3.1. La geografía de los centros comerciales.

La primera pregunta de inventario era saber cuántos centros comerciales había en cada ciudad.

Las respuestas fueron aproximadas, pero nos permitió clasificar las 22 ciudades en tres grupos:

1. Las ciudades con más de 10 grandes centros comerciales (no solo grandes superficies). Dos respuestas eran las esperadas: Madrid y Barcelona, pero lo eran menos las otras dos ciudades: Málaga y A Coruña, siendo probablemente esta última la ciudad española con mayor sobredotación de centros en relación con su tamaño y el de su área de mercado.
Es significativo que allí se ubique uno de los mayores centros comerciales y de ocio de España (Marineda City).
2. Un segundo aspecto a analizar es el radio de influencia de los centros, porque este es, como se dijo, uno de los efectos esperados y justificativos de las políticas favorecedoras de su implantación. La realidad es muy distinta de los mensajes de marketing, como vamos a ver:
 - ✓ En el 45,5% de los casos, el área de influencia o de mercado no sobrepasa el ámbito provincial, rango que en las ciudades incluidas ya tenía anteriormente el comercio urbano.
 - ✓ En el 32%, la implantación de los nuevos centros amplió el rango del área de mercado a la escala regional o subregional, pero en algunas también ese era el rango funcional anterior de la ciudad; aunque en otras ayudó a expandir su radio de influencia a otras ciudades y áreas adyacentes.
3. Finalmente, en el 22,6% de las ciudades, la construcción de los grandes centros atrajo compradores de áreas más distantes, ampliando su cuota de mercado.
También A Coruña amplió su radio más allá de los límites provinciales, aunque de manera sectorial, al tener un área de influencia compartida. Muchos de estos efectos están vinculados a la presencia de determinadas firmas multinacionales de amplio impacto (caso por ej. IKEA).

2.3.2. Las transformaciones de las áreas comerciales centrales.

Mientras en las periferias los nodos de mayor accesibilidad atrajeron la localización de los grandes equipamientos comerciales, en las áreas centrales esta función, tan consustancial con el papel tradicional de los centros urbanos, experimentó importantes transformaciones, que todavía se acentuarían más una vez cerrado el cuestionario que nos sirve de guía.

Muchas fueron las causas pero no es ahora el momento de entrar en ellas con detalle, en este caso nos limitaremos a exponer sus consecuencias.

La pregunta se hacía así ¿Han supuesto los grandes centros un problema para el pequeño comercio?

En este caso, las respuestas no nos permitieron hacer cálculos porcentuales, porque en muchas ciudades se superponen a la vez varias situaciones alternativas o complementarias. Con todo, pudimos establecer una aceptable radiografía de la situación.

En el 50% de las ciudades, el cierre de comercio minoristas en los centros tradicionales ha sido una constante. Y esto sucedió en ciudades de todo tipo, desde las grandes metrópolis como Madrid o Barcelona, grandes metrópolis regionales hasta capitales económicas regionales capitales provinciales e incluso ciudades turísticas.

Analizando las que padecieron este proceso con menor intensidad nos encontramos con las ciudades del Norte (Bilbao, San Sebastián, Vitoria y Pamplona) donde la creación de grandes centros estuvo controlada por la legislación autonómica respectiva, y donde las operaciones de rehabilitación y revitalización de los centros urbanos fueron más espectaculares, principalmente la peatonalización de los centros urbanos.

A Coruña en este ámbito es una de las ciudades peor puntuadas.

En otros casos encontramos respuestas interesantes sobre la competencia de los grandes centros y al cambio de modelo de la oferta comercial minorista. Hemos constatado tres situaciones:

1. Empezaremos por aquellos casos donde el cierre de comercio minorista ha sido menos traumático.
Coinciden con aquellas donde se pusieron en marcha estrategias de urbanismo comercial, principalmente la peatonalización, renovación y revitalización de las áreas centrales. Las ciudades de referencia fueron sin duda, las del Norte, principalmente las vascas ya citadas, donde la peatonalización ha alcanzado a las grandes arterias y calles de los Ensanches de principios de siglo.
Pero también en este grupo están las ciudades andaluzas con centros más activos, y en otras ciudades españolas se adoptaron también medidas de este tipo.
2. La otra respuesta positiva ha sido la apuesta por la especialización del comercio en las áreas centrales tradicionales.
Así ocurrió, según las respuestas, en cuatro ciudades. En ellas el urbanismo comercial y la especialización de los establecimientos ha funcionado satisfactoriamente, máxime en las ciudades que acometieron ambas actuaciones conjuntamente.
3. Hay una tercera respuesta a la decadencia comercial: la búsqueda de economías de escala, mediante el asociacionismo y el marketing promocional de los distritos comerciales, acompañados siempre de algunas de las medidas anteriores.

Pero dentro de esos mecanismos de acción-reacción, debe considerarse otro hecho: la transferencia o desplazamiento paulatino del comercio desde los Centros Históricos a otros sectores centrales de los Ensanches de principios de siglo donde los alquileres más

bajos y la mayor extensión de los locales han favorecido la formación de nuevas áreas de comercio especializado y en algunos casos de lujo.

Esta tendencia ya había sido iniciada anteriormente en Madrid y Barcelona, pero se extendió también a otras ciudades.

De todas maneras, no siempre estamos ante un desplazamiento sustitutivo porque al mismo tiempo que este se producía se intensificó la revitalización de los centros históricos, por eso hay que analizar cada situación por separado.

Hemos identificado cinco situaciones:

1. La más común es la creación de nuevas áreas comerciales centrales en el entorno de determinados establecimientos de fuerte efecto tractor, ubicados en zonas próximas al centro tradicional, principalmente lo que se puede denominar “*efecto Corte Inglés*”. Así ha ocurrido en 9 ciudades, y también en A Coruña.
2. En segundo lugar la nueva área comercial especializada o de tiendas de marca se desplazó hacia los primeros ensanches que poco a poco, se convirtieron en los nuevos centros urbanos. Así se constata en 8 ciudades, siendo A Coruña un caso destacado (distrito Picasso), perdiendo centralidad comercial los anteriores espacios que se reorientaron hacia nuevas formas de ocio o al uso turístico. En muchos casos, los nuevos centros coincidían con las zonas de contacto con el centro histórico.
3. Con todo, en muchas de ellas este efecto y el anterior se han combinado con la especialización comercial en los Centros Históricos, unas veces como resultado de acertadas políticas activas de rehabilitación-revitalización o con el soporte añadido de la demanda turística.
4. Finalmente, hay otros casos en los que la formación de nuevas áreas comerciales centrales se ha producido por efecto de ambiciosas operaciones de renovación urbana en sectores centrales o pericentrales o en nuevos desarrollos urbanos cerca de las áreas residenciales más densas.
5. Un nuevo aspecto del que se obtuvo información fue la formación de áreas segregadas de comercio étnico como consecuencia del asentamiento de nuevos inmigrantes en las zonas más deterioradas de las áreas centrales y pericentrales. Fueron 10 las ciudades donde se ha producido este tipo de fenómeno.

Una última cuestión a tratar acerca de la transformación comercial de las áreas centrales, fue conocer el efecto que ha producido el turismo, como principal factor demandante, en los Centros Históricos.

Y estos han sido los resultados:

1. En dos casos se ha producido un efecto de tematización, debido al exceso de instituciones culturales pensadas para el turismo y la proliferación de comercio turístico de bajo coste.
2. En otros lo más destacado fue la proliferación de pequeños hoteles con encanto que junto con los anteriores contribuyeron a una sustitución intensiva de la función residencia y del comercio destinado a la demanda urbana.
3. En algunas ciudades se añade un efecto que también está presente en muchas de las anteriores, y que es la sustitución del comercio de calidad por el comercio de “productos típicos”.

En síntesis, frente a una estabilización relativa de la función comercial en las áreas centrales, siguiendo unas pautas tradicionales que habían dado lugar a la formación de sectores especializados de comercio urbano, y que constituía el distintivo específico de los centros de las ciudades, los cambios en la oferta comercial y los desplazamientos de la población residente, así como la aplicación generalizada de planes de rehabilitación de las áreas centrales, han generado un nuevo dinamismo, con múltiples efectos sustitutorios, y con un cauce de dinámicas contrapuestas que han llevado a una transformación espacial de la funcionalidad urbana anterior y a procesos de segregación, sustitución, marginalidad y regresión de muchos de los centros de nuestras ciudades.

De todos modos, como hemos podido comprobar, son muchos los casos en el que el efecto general ha sido positivo, pero en todos ellos la causa principal ha sido la puesta en marcha de políticas anticipativas de urbanismo y de revitalización comercial.

En A Coruña no ha habido una adecuada política comercial ni el tratamiento del centro histórico ni de los centros funcionales urbanos ha sido adecuado, limitándose a acciones esporádicas y desarticuladas o a recuperaciones arquitectónicas y de espacios públicos anodinos las más de las veces.

Un amplio capítulo al que es preciso aplicar fórmulas creativas, y que por eso constituirá uno de los temas de debate del modelo de Ciudad Creativa.

2.4. El papel del turismo en la economía urbana.

Cuando analizamos las estrategias de adaptación de la economía de las ciudades españolas al nuevo ciclo, vimos que en la mayoría se hacía una apuesta decidida por el turismo; una actividad que antes era privativa de ciertas ciudades pero que ahora es objetivo común para todas.

Por eso hemos pensado dedicar un apartado a uno de los aspectos básicos del modelo económico postindustrial, máximo cuando –como habíamos comprobado antes– el desarrollo turístico había sido el objetivo de la planificación estratégica que había tenido mejores resultados.

Además, este tema tiene gran interés para el área metropolitana de A Coruña por cuanto constituye una de las actividades con más recursos ociosos que deben ser activados.

Un primer tema a considerar es el siguiente ¿Qué papel se ha asignado al turismo dentro de la base económica urbana? Hemos identificado tres situaciones:

1. Solo para un 12,5% de las ciudades el turismo es un sector básico de su estructura económica. Son las tres ciudades turísticas por excelencia: Granada, Palma de Mallorca y Barcelona.
2. Hay un segundo grupo, más numeroso, en donde el turismo es considerado como un sector básico importante. Son el 50% del total de las ciudades, lo parece una valoración razonable.
Se encuadran en este grupo ciudades turísticas tradicionales pero también ciudades industriales que han encontrado en el turismo un posible factor alternativo.

3. En tercer lugar el turismo solo es considerado como un sector complementario y las políticas económicas se dirigen en otras direcciones, incluso en ciudades con larga tradición turística, alineándose con otras que, como ellas, centran su interés en la economía productiva avanzada.
En este grupo se incluye A Coruña, donde el turismo se percibe como un sector complementario.

Figura 8: Importancia asignada al turismo en la economía urbana.

IMPORTANCIA	(%)
Es un sector básico	12,5
Es un sector importante	50
Es un sector complementario	37,5

Fuente: elaboración propia

Después de esta visión general, procede añadir dos preguntas ¿a qué segmentos se dirige la oferta turística? y ¿qué actuaciones se ha llevado a cabo en la oferta hotelera para alcanzar los objetivos?

Como siempre nos limitaremos a resaltar los datos de interés para el diagnóstico posterior de A Coruña y su área metropolitana.

La respuesta a la primera pregunta es muy variada e intervienen tanto la naturaleza de los recursos urbanos como la intención de posicionarse entre las ciudades receptoras de nuevas corrientes y tendencias, que son para sus economías una oportunidad.

Combinando los diez segmentos identificados hemos establecido 6 agrupaciones de ciudades:

1. El más común es el que se inscribe en el segmento de turismo urbano como producto indiferenciado.
2. Una combinación frecuente es la del turismo histórico y cultural: En algunos se añade un segmento más específico, como el turismo religioso y el vinculado a celebraciones festivas de proyección internacional.
3. En otros casos, el turismo cultural se combina con segmentos más especializados en auge, como es el de cruceros marítimos, el de las ferias y exposiciones o congresos. Es este el segmento seleccionado en el anterior proyecto de A Coruña como ciudad de servicios, y sigue funcionando razonablemente.
4. Un segmento muy fuerte y muy bien definido es el de turismo de sol y playa, unas veces con un producto desestacionalizado y otras como destino vacacional de verano, una oferta en la que A Coruña figura como destino destacado, pero con menor relevancia en términos comparativos. (tras San Sebastián, Santander y Gijón). Es la característica diferenciación entre el verano del norte y el turismo del sol de las ciudades mediterráneas.

5. Hay algunos segmentos muy especializados como es el termalismo marino y la gastronomía que es un producto de marca. En este segmento no aparece A Coruña pero tiene posibilidades que no han sido bien planificadas.
6. Pero en las ciudades mayores la estrategia es combinar todos los segmentos, precisamente porque su oferta esta diversificada y es complementaria, aunque en otra la tendencia es a combinar tres segmentos complementarios, siendo la fórmula más frecuente la que aúna el cultural, el de congresos y el histórico-artístico. Una estrategia a analizar para el caso Coruña que funciona como un destino multiproducto.

Queda la última cuestión planteada: saber cómo se han equipado las ciudades en oferta hotelera, teniendo en cuenta que estos establecimientos son los principales activos empresariales, tanto por la inversión como por su contribución a la creación de empleo.

Los datos se presentan en el siguiente cuadro.

Figura 9: Los cambios en la oferta hotelera.

HOTELES	Nº	%
Han abierto nuevos hoteles convencionales	17	77,2
Se han modernizado los existentes	16	72,6
Nuevos hoteles con encanto	11	50,0
Nuevos hoteles de diseño	10	45,4

Fuente: elaboración propia.

En la mayor parte de los casos (17 ciudades) se han construido nuevos establecimientos de cadenas hoteleras y se han modernizado los existentes. De un modo u otro esto es aplicable a todas las ciudades, a A Coruña también.

Sin embargo en el segmento de oferta relacionado con los hoteles más demandados por el turismo de calidad, como son los hoteles con encanto y de diseño, A Coruña tiene un déficit absoluto.

Su oferta hotelera es del tipo convencional como corresponde a una ciudad donde el turismo se valora como actividad complementaria.

2.5. Las plataformas de la nueva economía: los parques tecnológicos.

No cabe duda de que uno de los instrumentos recomendados en todos los planes estratégicos y que es objeto de todas las políticas urbanas es la creación de parques tecnológicos, como exponente del éxito de la ciudad en atraer empresas tecnológicas y, en general, de I+D+i, que es la fórmula “mágica” del nuevo desarrollo urbano. Como era de esperar no todos los que se crearon dieron el mismo resultado. Esto es lo que ahora vamos a ver.

Lo primero a destacar es que en todas las ciudades se creó un supuesto parque tecnológico, pero su composición y destino final fue muy diferente en cada caso, como vamos a ver.

- ✓ En el caso más favorable son recintos donde se han localizado Pymes e instituciones locales que con financiación pública/privada han desarrollado centros de investigación, centros tecnológicos e incubadoras de empresas que han aportado innovación al tejido productivo local, y han contribuido a mejorar la imagen y la internalización de las empresas, pero no han aportado el input necesario para que fueran un detonante para la creación de un polo de nueva economía.
- ✓ En otros casos los resultados son menos alentadores. Unas veces porque realmente son parques científicos universitarios, como es el caso de A Coruña; otras porque no pasaron de ser asiento de centros públicos de investigación con financiación pública, que utilizaron el parque como instrumento creador de imagen; y también porque han aplicado la denominación para parques empresariales comunes como estrategia de marketing; no faltando casos en los que no han funcionado o no lo han hecho como se esperaba, aunque haya conseguido resultados iniciales.

En definitiva, salvo excepciones, los restantes no han sido más que actuaciones interesantes creadoras de imagen y aglutinadoras de iniciativas dispersas que han encontrado efectos sinérgicos en su nueva localización. Este es seguramente el papel que se les debe asignar, lejos de aquellas pretensiones iniciales que apuntaba a grandes polos tecnológicos. Tal vez la puesta en marcha de distritos creativos digitales pueda ser una nueva opción, lo cual se inscribe plenamente en el modelo de Ciudad Creativa

En resumen, los recintos tecnológicos, si están bien planificados y diseñados, pueden funcionar como factor estratégico para reforzar el posicionamiento de A Coruña entre las ciudades de economía creativa. En fin, todo dependerá de la capacidad de la ciudad para generar y atraer nuevas empresas de economía creativa.

2.6. La geografía urbana de las grandes empresas.

Para terminar el capítulo correspondiente a la economía urbana, añadimos un apartado para conocer, al menos aproximadamente, en que ciudades se localizan las principales empresas multinacionales.

Este dato es importante para reflexionar sobre la competitividad futura de los centros urbanos con más potencial económico del país.

1. Empezaremos por aquellas ciudades donde tiene su sede empresas que por su dimensión mundial son consideradas globales.
Están todas en ciudades del norte de España. En sentido estricto solo hay dos empresas globales en España que son Inditex con sede central en A Coruña y el Banco de Santander con sede social en Santander y sede operativas en la capital cántabra y en Madrid; pero por su posición de liderazgo pueden considerarse también Iberdrola-Gamesa con sede en Bilbao, y el BBVA que tiene su sede en la capital vizcaína a efectos fiscales pero su sede operativa está en Madrid. También en la capital del Estado hay otras empresas de estas dimensiones, como Telefónica o Repsol, del mismo modo que en Barcelona radica la sede de Gas Natural Endesa.
No deja de llamar la atención que las dos corporaciones con status oficial de globales tengan su sede en ciudades medias, porque normalmente en todo el mundo suelen localizarse en las grandes ciudades.

2. El segundo tipo corresponde a ciudades donde está la sede de empresas multinacionales pero que no han alcanzado el rango de globales. Lógicamente es ya un número mayor su distribución en el mapa está más dispersa. Son siete ciudades: a la cabeza Madrid, y después Barcelona, pero también otras ciudades de menor tamaño como A Coruña.
3. El tercer grupo es más numeroso, y corresponde a ciudades donde se ubican centros de producción de grandes multinacionales, que principalmente se inscriben en el sector de automoción. A Coruña ofrece en este sentido una situación más diversificada, pero también con inversiones menos intensivas en capital, tecnología y mano de obra. Es interesante señalar los sectores emergentes: tecnología en transporte ferroviario, energías renovables, electrónica, informática, componentes, telecomunicaciones, laboratorios farmacéuticos y la industria biotecnológica, centros administrativos de multinacionales españolas en los sectores de finanzas y telecomunicaciones, cerrando la relación la industria aeronáutica. Un campo en el que A Coruña debe explorar posibilidades de futuro para reforzar como un polo tecnológico innovador, es decir como una ciudad de economía creativa internacional.
4. Otras ciudades con unidades de producción de empresas de tecnología. Son en resumen 18 ciudades donde se localizan la mayor parte de la producción de empresas internacionales, y de ellas nueve forman la red de ciudades con industria tecnológica, es decir son las ciudades de la nueva economía. Son las ciudades de economía creativa: Barcelona, Madrid, Málaga, Granada, Bilbao, San Sebastián, A Coruña, Sevilla y Pamplona.
5. Un último grupo es el de las ciudades donde están las sedes centrales de entidades financieras, es decir bancarias, que por ello han desarrollado importantes centros de procesado de datos que incorporan importantes empleos en alta tecnología. Después de las últimas reformas del sistema financiero, como ya anteriormente dijimos, la mayor parte de las ciudades han perdido sus empresas del sector, produciéndose una enorme concentración del capital, de las sedes empresariales y de los centros operativos y tecnológico-administrativos en Madrid que, a falta de datos más precisos, se puede afirmar que, según nuestras estimaciones, concentra entre el 60/70% del total. Las otras ciudades donde se mantienen sedes bancarias son Barcelona (3 entidades) y a notable distancia Zaragoza (1), Bilbao (1), y Palma de Mallorca (1). A Coruña, inmersa en una profunda transformación de un sistema financiero, está en una situación transicional de la que puede salir muy favorecida si se cumplen los proyectos previstos por los emprendedores urbanos. Todas ellas tienen centros tecnológicos de servicios financieros importantes, destacando una vez más el caso de A Coruña con una importante concentración de centros de este tipo.

Haciendo una síntesis de lo anterior, se puede decir que las ciudades que tienen un perfil económico avanzado, donde la internacionalización de sus empresas se suma a las de la nueva economía y a la existencia de un sector financiero son las mejor posicionadas para adentrarse con éxito en el siglo XXI. Madrid en primer lugar, Barcelona en segundo, pero con una notable pérdida de peso relativo en los últimos años, y después Bilbao, A Coruña y Palma de Mallorca, con presencia de los 4 tipos identificados

Finalmente queda por insistir en el basculamiento de la economía internacional de Barcelona hacia Madrid, que se ha convertido en la tercera de las capitales globales de Europa según algunas clasificaciones (con Londres y París), y que en cualquier caso ha sido la ciudad más beneficiada de todo el proceso de transferencia del mapa urbano de la economía española.

3. El posicionamiento reputacional de las ciudades.

Hemos dejado para el final un estudio sobre los cambios en el posicionamiento de las ciudades españolas como consecuencia de las políticas y los cambios anteriormente analizados.

La hemos hecho en base a las valoraciones subjetivas de los expertos.

Además de conocer su percepción del posicionamiento también ofrece una información útil para establecer relaciones entre las inversiones realizadas y los resultados obtenidos.

3.1. Los cambios de posicionamiento urbano.

Empezaremos por saber si los cambios motivados por la globalización y el inicio de la crisis, o la efectividad de la costosa inversiones realizadas en políticas urbanas, se han traducido en modificaciones significativas en la posición de las ciudades en el contexto de la red urbana según los rangos funcionales establecidos.

1. El radio de influencia regional se ha mantenido en el 82,6% de las ciudades, es decir que muchas de las actuaciones que promovían ampliar el área de atracción o de mercado de la ciudad no han logrado su efecto, bien porque fueron insuficientes para lograrlo, bien porque la estrategia promocional estaba desligada de la realidad urbana o bien porque como todas las ciudades aplicaron los mismos modelos reproduciendo los mismos parámetros, el posible efecto de diferenciación se neutralizó.
2. Más difícil les ha sido a las ciudades mantener el status económico-funcional alcanzado a escala nacional. Solo lo han logrado el 52,1%, mientras que el 26,1% han perdido parte de su influencia anterior.
3. El tercer grupo hace referencia a los cambios en el posicionamiento internacional. Dado que este rango era privativo de grandes ciudades o de centros de servicios especializados o destinos del turismo internacional o varios a la vez es comprensible que en el punto de partida solo algunas ciudades hubiesen adquirido ese rango. De ellas el 39,1% lo mantienen con el mismo nivel. Son las ciudades turísticas por antonomasia más algunas ciudades de servicios especializados con proyección cultural (o por eventos diversos), además del papel de liderazgo internacional en algunas ramas de la economía.

De todos modos lo más significativo de la internacionalización de las ciudades españolas es que la proporción de cambio de rango es la mayor de los tres niveles considerados.

Efectivamente, el 30% de las ciudades han experimentado cambios, que han tenido un efecto ascendente. Son los casos de las dos regiones metropolitanas, Madrid, Barcelona, que, como en todos los países, han sido las más favorecidas por la globalización de la economía, la información y los servicios.

Pero hay otras cinco ciudades, entre las cuales se encuentra A Coruña, que también han experimentado ese ascenso. Todas tienen en común los siguientes factores: haber acometido destacadas operaciones de renovación urbana, ser ciudades portuarias expansivas, tener sedes de empresas multinacionales y de sociedades de cartera detentadoras de capital, y haber desarrollado un tejido empresarial con gran capacidad exportadora.

En el caso de A Coruña esta conjunción de factores la posiciona entre las ciudades con mayor potencial de internacionalización, pero han de acometerse políticas innovadoras principalmente en el sistema productivo y en la gobernanza.

3.2. Los factores de posicionamiento.

Aunque los principales factores causantes de los cambios ya han sido comentados de manera deductiva, en este apartado vamos a ampliar su análisis, acudiendo a la información clasificada.

1. Empezaremos por los factores de posicionamiento regional.
El más importante ha sido la capitalidad política autonómica (27,3%); a continuación, con el 18% figuran las actividades culturales muy ligadas a las ciudades que construyeron grandes equipamientos o promovieron eventos de este tipo (A Coruña, está entre ellas). El tercer puesto corresponde a tres factores ex-aequo: el posicionamiento de la Universidad, la ampliación de la cuota de mercado (A Coruña figura aquí) y el turismo. Son todas las ciudades que, como antes vimos experimentaron cambios positivos de posicionamiento.

Figura 10: Factores de posicionamiento regional

Factores de posicionamiento	Nº	Porcentaje
Capitalidad	9	27,3%
Cultura	6	18,2%
Universidad	4	12,1%
Industria	4	12,1%
Comercio	4	12,1%
Ocio	3	9,1%
Salud	2	6,1%
Turismo	1	3%

Fuente: elaboración propia.

2. Los factores de posicionamiento nacional.
A nivel nacional, el principal factor de posicionamiento se atribuye al turismo y a las empresas (A Coruña por Zara) ocupando posiciones menores una amplia

gama de factores, como sanidad, calidad de la universidad, eventos feriales y exposiciones, y las principales terminales marítimas de mercancías y de turismo.

Figura 11: Factores de posicionamiento nacional.

Factores de posicionamiento	Porcentaje
Capitalidad	11,5%
Turismo	23,1%
Sanidad	11,5%
Universidad	11,5%
Economía	23,1%
Puerto	7,7%
Feria	11,5%

Fuente: elaboración propia.

- Finalmente, en cuanto a los factores de posicionamiento internacional. El más importante, como ya habíamos anticipado, es el turismo que constituye el soporte para proyectar internacionalmente nuestras ciudades turísticas. La internacionalización de los puertos fue el principal factor para cinco ciudades, mientras que para dos (A Coruña entre ellas) fueron las grandes empresas y en un acaso la incorporación a los circuitos culturales de prestigio internacional.

Figura 12: Factores de posicionamiento nacional.

Factores de posicionamiento	Porcentaje
Turismo	36%
Economía	20%
Gastronomía	4%
Ferías	12%
Cultura	4%
Bodegas	4%
Puerto	20%

Fuente: elaboración propia.

Si ahora comparamos transversalmente el peso de cada actividad como factor de posicionamiento, podemos concluir estableciendo lo siguiente:

1. El factor de posicionamiento internacional más significativo ha sido el turismo (9 ciudades), la actividad portuaria (5 ciudades) y los eventos feriales (3) que mantienen ese mismo peso a escala nacional e internacional.
2. A escala nacional los factores diferenciados de posicionamiento han sido las actividades de las empresas (6) y la sanidad (3).
3. Es a nivel regional donde adquieren su mayor peso la capitalidad político-administrativa (9), la oferta cultural (6) y la universidad (4).

Si ahora aplicamos esto a las ciudades obtendremos el ranking de posicionamiento urbano.

1. Ciudades con mayor posicionamiento internacional: cinco
2. Ciudades de mayor posicionamiento nacional: cuatro
3. Ciudades con posicionamiento regional: ocho

Resumiendo estos resultados en un solo ranking obtendremos la siguiente clasificación:

- I. Ciudades con mejora simultánea del posicionamiento internacional, nacional y regional: tres.
- II. Ciudades con mejor posicionamiento internacional: tres.
- III. Ciudades con mejora del posicionamiento nacional y regional: una.
- IV. Ciudades con mejora del posicionamiento regional: dos. En este grupo está A Coruña.

Un sugerente ranking que expresa las modificaciones que la globalización está introduciendo en el posicionamiento de las ciudades españolas, y que nos presenta un amplio campo de reflexión y debate para definir el modelo de posicionamiento que A Coruña puede diseñar para cada uno de las escalas señaladas.

3.3. Los cambios en la estructura urbana percibida.

Volviendo al cuestionario que nos sirve de base para este trabajo, expondremos a continuación los cambios percibidos con la estructura económica y funcional de las ciudades.

Para ello propusimos un cuadro de doble entrada con las 22 ciudades en una columna y una fila con 11 perfiles urbanos.

En la respuesta se debían seleccionar aquellos que mejor conviniesen para definir el perfil de cada ciudad.

Las respuestas han sido menos efectivas que en el resto del cuestionario por la dificultad que tiene para cualquier experto poder valorar el perfil diferencial de tantas ciudades.

Con todo, completando los datos con las respuestas a las anteriores preguntas, hemos podido confeccionar un índice de centralidad, siguiendo el conocido modelo de Davies.

Estos son los resultados:

- ✓ Grupo I: Obtuvieron el mayor índice las ciudades, que tienen una estructura funcional más diversificada, con las 11 posibilidades positivas. Son, como era de esperar, Madrid y Barcelona.

- ✓ Grupo II: Ciudades que adquirieron una mayor diversificación funcional, unas veces por el desempeño de una nueva función las actividades de economía creativa y la internacionalización de la economía que las convirtieron en centros de negocios. Entre ellas, A Coruña.
- ✓ Grupo III: Son las ciudades que mantienen la estructura inicial y por ello no se diversificaron o la pérdida de peso de una actividad económica fue sustituida por otra.
- ✓ Grupo IV: Son ciudades que partían de una base muy diversificada, pero que los cambios acaecidos, llevaron a que un determinado sector o actividad se sobrepusiera a las restantes, dando lugar a una cierta especialización sectorial (A Coruña con la industria textil)

Son cambios que, por su presencia en todas las valoraciones, demuestran la coherencia interna del sistema urbano y económico, pero también como los procesos de cambio actúan en varias direcciones a la vez pero siempre en el mismo sentido.

3.4. La valorización reputacional de las ciudades.

Para terminar el análisis que hemos emprendido y, para culminar el cuestionario, incluimos en él una batería de preguntas que nos permitieron, una vez renombradas para su generalización, proponer una clasificación reputacional de las 22 ciudades estudiadas.

Las variables utilizadas fueron cinco: competitividad, accesibilidad, calidad de vida, sostenibilidad y atractividad. Cada una de ellas se sometió a una valoración ponderada de 1 a 5 puntos.

Con esta información pudimos obtener el siguiente resultado:

Figura 13: Resultados

<p>NIVEL I: 3 ciudades</p> <p>Pamplona</p> <p>Bilbao</p> <p>San Sebastián</p>	<p>NIVEL III: 6 ciudades</p> <p>Murcia</p> <p>Madrid</p> <p>Alicante</p> <p>A Coruña</p> <p>Granada</p> <p>Barcelona</p>
<p>NIVEL II: 6 ciudades</p> <p>Vitoria</p> <p>Sevilla</p> <p>Elche</p> <p>Palma de Mallorca</p> <p>Vigo</p> <p>Zaragoza</p>	<p>NIVEL IV: 6 ciudades</p> <p>Oviedo</p> <p>Gijón</p> <p>Valladolid</p> <p>Santander</p> <p>Málaga</p> <p>Valencia</p>

Fuente: elaboración propia.

Nivel I: Las ciudades mejor reputadas.

Las “mejores ciudades” o las mejor reputadas en conjunto fueron tres, siendo las que obtienen mayor valoración en todos los indicadores. Son Pamplona, San Sebastián y Bilbao. Una excelente referencia para una ciudad de las características de A Coruña.

Nivel II: Ciudades con buena reputación.

En un segundo grupo están ciudades que, aun presentando valoraciones menos positivas que las anteriores, destacan sobre las demás. En todas se mantiene su competitividad económica y la calidad urbana, aunque se valore menos, no presenta contrastes bruscos, por eso el valor medio es elevado (se pueden ver en el cuadro adjunto). Todas ellas presentan situaciones sin resolver adecuadamente que justifican su menor valoración.

Nivel III: Ciudades bien reputadas pero con situaciones críticas.

Este grupo está formado por otras seis ciudades que, en general, tienen buena reputación, en algunos casos en grado de excelencia, pero sin embargo presentan factores que no están bien resueltos o no han sido objeto de políticas o actuaciones específicas, y por eso hacen empeorar su reputación.

Este es el caso de A Coruña. Se valora como una ciudad muy competitiva globalmente en términos económicos, y con una elevada calidad de vida. Una ciudad bien posicionada, pero es mal valorada por su movilidad y por la sostenibilidad ambiental, mientras que mantiene su reputación como ciudad atractiva. La capital coruñesa podría

ser una excelente ciudad si resolvieran los problemas críticos, que son los que reducen su valoración.

Nivel IV: Ciudades con problemas de valoración.

Son ciudades mal reputadas en general, y aun siendo ciudades atractivas, presentan importantes problemas urbanos, al menos a tenor de la valoración efectuada.

Sorprende que en algunas de ellas se han llevado a cabo excelentes actuaciones urbanísticas o grandes operaciones de marketing urbano, al igual que acciones promocionales desatacadas, pero junto a esos logros la debilidad del sistema productivo, la pérdida de calidad de vida, la inseguridad, los problemas del mercado laboral, los problemas ambientales, el mal planteamiento de las inversiones o la mala valoración de las políticas urbanas, restan valor a los activos iniciales.

4. Conclusiones

Terminamos diciendo que, aun cuando la reputación es un enfoque subjetivo porque las valoraciones en que se basan lo son también, al ser efectuadas por expertos universitarios que investigamos en estos temas, adquiere un mayor reconocimiento.

De ahí la lógica de los resultados obtenidos. Una sugerente aproximación, sin duda, a la nueva configuración del sistema español de ciudades en un momento tan importante como este, cuando todas las ciudades deben posicionarse para estar preparadas y ser competitivas en su economía y atractividad, por su calidad de vida y por su respeto ambiental, y eficientes por sus sistemas de movilidad. Y creemos que, en este sentido, el documento que ahora terminamos constituye una interesante aportación.

Una información que, en un momento crítico como el actual puede servir de reflexión para pensar otras formas de hacer ciudad, otros modelos de intervención, otras políticas urbanas. Sin duda cada uno de los temas comentados requerirían un estudio y un debate más profundo, pero la visión sintética de las principales ciudades españolas nos aportan un diagnóstico transversal de nuestra realidad urbana.

En el caso de A Coruña el diagnóstico es positivo, aunque frente a los logros en la economía urbana, quedan muchas debilidades por resolver y muchas oportunidades por desarrollar. Serán estas las que se incorporen al proyecto de Ciudad Creativa con el fin de alimentar el proceso participativo descendente (el think tank) y ascendente (la participación en las redes sociales y en los foros).

5.- LA ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PLAN: LA PLATAFORMA PARTICIPATIVA Y LOS INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN CREATIVA.

Como ya se ha comentado, el motor que debe mover a una ciudad se basa en *la creatividad social* y, por eso, deben ser los ciudadanos los que participen creativamente en el diseño del proyecto urbano, ya que la creatividad ha sido, sin duda, el factor que más ha contribuido a la expansión y el liderazgo de las ciudades a través de la historia.

En el caso de A Coruña los objetivos a conseguir son:

1. Recuperar el espíritu creativo de la sociedad urbana coruñesa en el tránsito del siglo XIX al XX, para proyectarlo al siglo XXI empezando por A Coruña y pensado desde Galicia y para Galicia.
2. Contribuir a una Galicia metropolitana creativa.
3. Reinventar una Galicia urbana con ciudades de tercera generación.

Estas son las bases que llevan a AMC 3.0 a plantear la creación de una Plataforma de Participación Creativa, formada por siete instrumentos, que son los siguientes:

Se plantea, **a corto plazo**, la posibilidad de crear: Una Factoría de ideas, los Talleres Urbanos, el Foro Ciudad Creativa y el Foro Metropolitano Ártabro, aunque este último se realizará en colaboración con otras instituciones.

A **medio plazo** se plantea poner en marcha: El Universo Coruña.

Y a **largo plazo** se sugiere la creación de: La Bienal Urbana y la Expociudad.

Estos instrumentos son sugeridos por el **Think Tank**, que es la base de la asociación, y funciona como un foro permanente para generar ideas y proyectos innovadores, así como para aportar contenidos a la plataforma de participación creativa.

Dicho Think Tank está formado por profesionales implicados en el progreso de la ciudad dentro de los ámbitos considerados estratégicos, y funciona en red. Tiene un carácter independiente y plural y su tarea principal es saber leer el presente para interpretar el futuro.

Otras características del Think Tank son:

-Es un foro de ideas de carácter independiente, y pretendemos que sea su independencia y su valoración profesional y personal lo que le dé credibilidad social y actúe como motor para promover la participación de los ciudadanos.

- Concebimos nuestro Think Tank como un modelo bottom up, es decir, que combina la acción descendente con la ascendente, mediante la participación activa de los ciudadanos en la aportación de ideas para el desarrollo metropolitano.

- Pensamos que es necesario, frente al predominio de las grandes ciudades globales, poner en marcha proyectos que demuestren que también las ciudades medias, como A Coruña, pueden ser competitivas y posicionarse en el nuevo mapa de ciudades surgido de la globalización. Para ello creemos que es oportuno definir un marco metropolitano amplio para ser competitivos a escala internacional.

- La marca de la asociación se basa en la filosofía de la Ciudad Creativa, de ahí que al proyecto metropolitano que queremos presentar lo hayamos denominado **CORUÑA CREATIVA**.

Los instrumentos propuestos:

Dentro de los instrumentos propuestos se deben diferenciar aquellos que tienen un enfoque virtual (esto es, se desarrollan a través de la denominada plataforma creativa dentro de la página web de la asociación) de los que son de tipo presencial.

En todo caso la web de la asociación sirve como plataforma genérica de la que emana toda la información relativa a los instrumentos propuestos.

Los instrumentos de enfoque virtual son:

1.- **La Factoría de Ideas**, se debe entender como un espacio virtual para la proposición, por parte de los ciudadanos, de ideas, soluciones o sugerencias relacionadas con temas propuestos previamente por el Think Tank o por ellos mismos.

2.-**El Taller Urbano**, persigue una finalidad similar al anterior instrumento, pero en este caso, se enfoca hacia propuestas elaboradas por los ciudadanos y diseñadas/desarrolladas por ellos mismos de manera gráfica: dibujos, planos, bocetos, maquetas, etc.

3.- **El Foro Ciudad Creativa**, se concibe como un espacio de debate virtual a partir de las conclusiones derivadas de las mesas de iniciativas y conferencias organizadas por el Think Tank.

4.-**El Universo Coruña**. Además de las ideas que los instrumentos de la Plataforma Creativa (factoría de ideas, taller urbano y foro ciudad creativa) puedan aportar, proponemos otro instrumento participativo que recoja las visiones e ideas de los coruñeses residentes en el exterior, y principalmente quienes, por su posición preeminente en algún ámbito del conocimiento o de la gestión, puedan aportar una visión enriquecedora desde una perspectiva internacional.

Este es el instrumento denominado **Universo Coruña**, que amplía la condición de ciudadano a todos los coruñeses y gallegos, estén donde estén, y que quieran contribuir a la mejora de la ciudad. En relación a esto se plantea la posibilidad de poner en marcha una iniciativa para designar embajadores de A Coruña en el exterior que irá dirigida tanto a personas individuales, como a asociaciones y empresas.

Los instrumentos de enfoque presencial son:

5.-**La Bienal Urbana.** Se plantea como una conferencia bianual con debates, simposios, seminarios, en la que podrían participar ciudades que formen parte de nuevas redes de cooperación, como por ejemplo una red de ciudades creativas o una red de ciudades euroamericanas cuyo centro operativo se podría situar en nuestra ciudad, A Coruña.

6.-**La Expociudad.** Se plantea como un evento inserto en el anterior, pues en el marco de la Bienal se podría organizar una exposición y presentación de los proyectos realizados en las ciudades gallegas o de los desarrollados en otras ciudades que formen parte de la red, por lo que, dicho evento serviría como espacio para el encuentro y el intercambio de ideas.

Además, dentro de la **expociudad** se sugiere la creación del espacio ***Los Premios de Creatividad Urbana*** que podría entenderse como una exposición de las aportaciones realizadas a través de la red dentro de la Factoría de Ideas y del Taller Urbano.

Así, se plantea que se podrían premiarán las mejores propuestas, y que estas podrían ser recogidas en una publicación.

Además se podrían instaurar premios de creatividad a las empresas, organizaciones y asociaciones de todo tipo que hayan destacado por su contribución al desarrollo de las ciudades gallegas por su carácter creativo.

INFORME: PUESTA EN MARCHA DE UN PROCESO ABIERTO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES.

Uno de los objetivos básicos del proyecto Coruña Creativa es poner en marcha un proceso abierto y permanente de participación ciudadana.

En este ámbito lo importante son los resultados obtenidos y para ello es preciso adoptar una estrategia que promueva la participación a través de las redes sociales.

Especificamos cuatro objetivos relacionados con la puesta en marcha de dicho proceso de participación ciudadana:

- Promover una nueva forma de participación: la participación creativa.
- Generar un debate ciudadano permanente sobre la ciudad metropolitana del siglo XXI.
- Aportar ideas, iniciativas y proyectos. Alumbrar el talento de la ciudad.
- Reforzar la autoestima ciudadana para estimular la capacidad proactiva y fomentar el espíritu emprendedor entre los jóvenes implicados con su ciudad.

Para cumplir con estos objetivos se hizo patente la necesidad de construir una red de creatividad ciudadana, gestionada a través de la Web propia de la asociación y conectada con las redes sociales donde se pudieran poner en práctica los instrumentos de participación que a continuación se detallan:

1.- **La Factoría de Ideas**, un espacio virtual para la aportación de ideas o sugerencias sobre temas propuestos por el equipo redactor del proyecto de ciudad, o procedentes de otros estudios o informes previamente convenidos con la asociación AMC3.0, e igualmente para aportar un cauce en el que los ciudadanos, entidades, instituciones o asociaciones puedan sugerir nuevos temas de participación creativa. Es una acción que combina la metodología ascendente, de abajo a arriba o bottom up, con la descendente o top down.

2.- **El Taller Urbano**, la finalidad es la misma; pero, en este caso, se enfoca hacia propuestas diseñadas o desarrolladas gráficamente. Los proyectos del Taller Urbano habrán de tener una resolución gráfica, sea en planimetría, infografía, fotografía, maqueta o cualquier forma que permita plasmar visualmente una idea. El método participativo es el mismo que el de la Factoría de Ideas.

3. **El Foro Ciudad Creativa**, su objetivo es analizar temas estratégicos para el desarrollo de la ciudad metropolitana. Serán propuestos por el TT y sometidos a un debate interno o con participación de expertos, para que, una vez enfocado y desarrollado el tema se convierta en una propuesta para abrirlo a la participación de los ciudadanos en la factoría de ideas o en el taller urbano, o en ambas a la vez, según cuál sea su naturaleza. En suma, parten de los debates generados en el núcleo de la asociación y desde allí se proponen temas de participación a la ciudadanía. Es una estrategia de participación descendente o top down.

4.-**Los Foros metropolitanos Ártabros**, en construcción y que se realizarán en colaboración con otras instituciones ya que por su naturaleza incluye a varias ciudades y excede del ámbito propio del proyecto Ciudad Creativa que se centra en el área metropolitana de A Coruña. Tiene como objeto desarrollar un proceso de debate que refleje las inquietudes, iniciativas y proyectos relacionados con la constitución de un entorno metropolitano en el Golfo Ártabro, es decir para crear un estado de opinión proactivo acerca de la Región Urbana Ártabra.

5.- **El Universo Coruña**, además de las ideas que la Plataforma Creativa pueda aportar, estamos promoviendo un instrumento participativo que recoja las visiones e ideas de los coruñeses residentes en el exterior, y principalmente quienes, por su posición preeminente en algún ámbito del conocimiento o de la gestión, puedan aportar una visión enriquecedora desde una perspectiva internacional. Es lo que llamamos **Universo Coruña**, que amplía la condición de ciudadano a todos los coruñeses y gallegos, estén donde estén, y que quieran contribuir a la mejora de la ciudad. Asimismo se pondrá en marcha una iniciativa para designar embajadores de A Coruña en el exterior que irá dirigida tanto a personas individuales, como a asociaciones y empresas.

Por todo ello se inició un proceso que se divide en varias fases, que en la actualidad aún continúa en marcha y que debe culminar, de forma primordial, en la participación activa y constante de la ciudadanía de A Coruña y su área metropolitana en el debate sobre la ciudad del mañana.

Con ocasión de la celebración de la Bienal Urbana y la Expociudad, se otorgarán los premios establecidos a las aportaciones de creatividad social más significativas, los cuales serán expuestos en el certamen y editados en la publicación específica que recoja los resultados del proceso participativo.

El proceso de construcción de esta plataforma de participación creativa se hará siguiendo las siguientes fases:

1ª) Diseño de la página web que sostiene la plataforma participativa. Colabora la empresa encargada de realizar proyectos y páginas web: Corunet S.L y se definen las líneas maestras de lo que será la futura página web a partir del análisis de los objetivos del proyecto.

2ª) Confección de la maqueta del esquema a partir de los contenidos asignados en el proyecto, es decir los instrumentos anteriormente. En consecuencia contendrá los siguientes apartados:

-Presentación de la asociación, (que es, objetivos, filosofía, instrumentos, argumentos).

-Quiénes son los miembros de la asociación.

-Cuáles son nuestros proyectos.

-Foros y participación.

3ª) Incorporación de Contenidos. Una vez realizada la construcción del marco principal de la página web se inicia la gestión de contenidos, actualización de información, experimentación y resolución de errores, etc.

4ª) Activación provisional de la página web. Se activa en Internet la página web y se añaden progresivamente los instrumentos que componen la plataforma, dejando una

fase experimental para cada uno de ellos, tanto para la mejora de su funcionamiento como para una mejor conexión con las redes sociales.

5ª) Facebook. Se procede a la creación de la página oficial de la asociación en la cual se cuelga el proyecto Coruña Ciudad Creativa que se incorpora a la red social seleccionada para una primera etapa de transmisión de información a los ciudadanos para generar debate: Facebook.

6ª) Determinación de la masa crítica necesaria. Se fija el objetivo de masa crítica necesaria en redes sociales previo al lanzamiento de temas de debate y participación, estimado en un mínimo de 60 personas como “seguidores” en la red social Facebook.

7ª) Promoción de la plataforma. Se lleva a cabo el envío de un mail donde se invita al público objetivo susceptible de participar en el proyecto y en la asociación indistintamente, para dar conocer la existencia de nuestra página web y de Facebook.

Para ello se realiza un estudio de mercado en el que se procede a identificar:

- a) Asociaciones y federaciones existentes en la ciudad de Coruña y área metropolitana cuya actividad pudiese, de alguna forma, relacionarse con los proyectos propuestos por AMC tales como asociaciones empresariales, comerciales, federaciones vecinales, etc.
- b) Personas con perfil, página de Facebook o mail público que, por su relevancia fueran susceptibles de aportar nuevos enfoques a los temas propuestos por la asociación.
- c) Prensa escrita, radiofónica y virtual.
- d) Foros y redes de participación existentes en internet susceptibles de aportar personas con capacidad para generar ideas y debate.
- e) Miembros de la asociación y otras personas de interés.

A todos ellos se les realiza un envío email donde se informa de la existencia de la página web y página de Facebook y se les invita a participar activamente en los futuros temas de debate.

8ª) Construcción de la Factoría de Ideas. Previa selección de temas susceptibles de ser lanzados a debate tanto en la página web como en Facebook. Esta acción se promueve para estimular la participación y aportar temas concretos de debate, aunque queda abierta a las iniciativas de los usuarios.

9ª) Primera evaluación de resultados. Una vez que se hayan conseguido los objetivos fijados de consecución de un público objetivo y de masa crítica mínima necesaria para comenzar a operar en red, el siguiente paso consistirá en el lanzamiento de los temas a debate y la apertura de los instrumentos necesarios para la participación ciudadana, tanto en la página web, con el soporte de la plataforma Discuss y a través de un sistema de etiquetado de temas, como en Facebook, con el soporte habitual de esta red social sirviendo de base a ambas páginas los instrumentos que propone la asociación.

10ª) El foro ciudad creativa, donde a partir de los debates generados en el núcleo de la asociación se proponen temas de participación a la ciudadanía.

11ª) Construcción del Universo Coruña, previa identificación de colectivos, asociaciones o personas de apoyo para obtener una adecuada difusión del proyecto y

generar la masa crítica necesaria- Esta fase se realizará en colaboración con otras asociaciones.

12ª Construcción del Taller Urbano. La metodología y el proceso es similar al de los instrumentos anteriores, ya que la finalidad es la misma; pero, en este caso, se enfoca hacia propuestas diseñadas o desarrolladas gráficamente.

13ª Los Foros metropolitanos ártabros, estarán colgados en la página de la asociación con el fin de concentrar el debate participativo en un solo instrumento y generar su retroalimentación, pero se realizarán a través de otros proyectos en colaboración con otras instituciones.

Además, de los desarrollos específicos señalados, de manera permanente se continuará actualizando la información de la página web con la inclusión y apertura de una **zona de descarga de documentación** (de presentaciones de power point, documentos elaborados por miembros de la asociación, informes de interés relacionados con los temas tratados por la asociación) **galería de fotos** (donde se colgarán fotos relativas a actos y eventos organizados por la asociación e imágenes de profesionales susceptibles de ser relacionadas con los proyectos de la asociación) **buzón de sugerencias**(para fomentar el contacto entre ciudadanos y miembros de la asociación de forma privada), **links a páginas de interés, noticias de alcance estratégico para el proyecto de Ciudad Creativa, y eventos a realizar por parte de la asociación** tales como mesas de debate, foros, etc.

Del mismo modo se continuará fomentando la participación en Facebook, tratando de conectar la página oficial de la asociación con los principales actores del desarrollo y promoción de la ciudad y su área y ligando los temas susceptibles de debate desde la web de la asociación a esta red social, en la que además se colgarán noticias de alcance estratégico para la ciudad e información de eventos a realizar por parte de la asociación. Progresivamente se estudiará la inclusión de la plataforma en otras redes sociales.