Estudios
Universitarios de
Arquitectura
10

*José Miguel Fernández Güell*

# PLANIFICACIÓN estratégica de CIUDADES

Nueva edición
revisada y
aumentada
Reimpresión
2018

## Nuevos instrumentos y procesos

Editorial
Reverté

**E**studios
**U**niversitarios de
**A**rquitectura

**10**

# PLANIFICACIÓN estratégica de CIUDADES

Colección dirigida
por Jorge Sainz

**E**studios
**U**niversitarios de
**A**rquitectura

**10**

*José Miguel Fernández Güell*

# PLANIFICACIÓN estratégica de CIUDADES

## Nuevos instrumentos y procesos

Nueva edición
revisada y
aumentada
Reimpresión
2018

*Prólogo*
José Fariña Tojo

*Edición*
Jorge Sainz

**Editorial
Reverté**

© José Miguel Fernández Güell, 1997, 2006
josemiguel.fernandez@upm.es

Edición original:
Gustavo Gili, Barcelona, 1997

Esta edición:
© Editorial Reverté, S.A, Barcelona, 2006
Reimpresión digital 2018
Isbn: 978-84-291-2110-0

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede realizarse con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la Ley 23/2006 de Propiedad Intelectual, y en concreto por su artículo 32, sobre 'Cita e ilustración de la enseñanza'. Los permisos para fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra pueden obtenerse en Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org).

Editorial Reverté, S.A.
Calle Loreto 13-15, local B · 08029 Barcelona
Tel: (+34) 93 419 3336 · Fax: (+34) 93 419 5189
Correo E: reverte@reverte.com · Internet: www.reverte.com

Impreso en España · *Printed in Spain*
Depósito Legal: B 45718-2006
Impresión: Ulzama Digital, Huarte (Navarra)
# 1278

**Registro bibliográfico**

Nº depósito legal: B 45718-2006
Isbn: 978-84-291-2110-0
Cdu: 711.434
Cdu: 332.3
Autor personal: Fernández Güell, José Miguel (1954-)
Título: Planificación estratégica de ciudades [Texto impreso] : nuevos instrumentos y procesos / José Miguel Fernández Güell ; prólogo, José Fariña Tojo ; edición, Jorge Sainz
Edición: Nueva edición, revisada y aumentada
Publicación: Barcelona : Reverté, 2013
Descripción física: 299 p. : il., gráf. ; 24 cm
Título de Serie: (Estudios Universitarios de Arquitectura ; 10)
Bibliografía: Bibliografía: p. [285]-299
Encabezamiento materia: Desarrollo urbano
Encabezamiento materia: Ordenación del territorio

# Índice

*Prólogo*
Planificación competitiva y planificación solidaria 7

Prefacio 9

I. El marco conceptual

1 El contexto de la planificación urbana contemporánea 11

Nacimiento, desarrollo y crisis de la planificación urbana · Dificultades intrínsecas · Factores internos que alimentan la crisis · Factores externos · El debate ideológico actual en el ámbito urbano · Retos y estrategias clave · Hacia nuevos modelos de gobernabilidad urbana

2 Origen y fundamentos de la planificación estratégica 39

De Aníbal a Hiroshima, pasando por Clausewitz · Adopción de los principios estratégicos por las empresas · Marco conceptual de la planificación estratégica empresarial · La planificación estratégica en el sector público

3 Traslación de la planificación estratégica a las ciudades 53

Caracterización · Planificación tradicional frente a planificación estratégica · Valoración · Comprensión de la ciudad como un sistema funcional · Selección del enfoque metodológico

II. Método e instrumentos

4 Arranque del plan estratégico 67

Creación de capital social · Asunción del liderazgo · Implicación de agentes · Diseño del modelo organizativo · Establecimiento de la política de comunicación

5 Caracterización de los modelos de desarrollo 87

Génesis y evolución de las ciudades · Modelos físicos · Modelos económicos · Modelos sociales · Determinación del alcance y contenido de los análisis

6 Análisis del entorno 105

Los análisis externos: conceptos de oportunidad y amenaza en el ámbito urbano · Análisis del entorno: consideraciones previas · Conceptos básicos sobre prospectiva · Identificación y caracterización de los factores de cambio · Valoración de los factores de cambio

7 Análisis de la demanda 119

Caracterización y evolución de la demanda urbana · Planificación de la ciudad desde el lado de la demanda · Segmentación de la demanda urbana · Técnicas avanzadas de microsegmentación · Meto-

dología para la microsegmentación de la demanda urbana · Proceso de selección de una ciudad · Exigencias de la demanda

8 Análisis de los sistemas urbanos 147

Estructura de los sistemas urbanos · Dinamismo de los sistemas urbanos · Ventajas diferenciales de una ciudad · Relaciones de rivalidad y colaboración entre ciudades · Análisis de los sistemas urbanos · Proceso de análisis

9 Análisis de la oferta 167

Conceptos de debilidad y fortaleza en el ámbito urbano · Requisitos básicos que ha de cumplir la oferta urbana · Componentes básicos de la oferta urbana · Proceso de análisis de la oferta urbana · Análisis *cluster* · Análisis del ciclo de vida de los sectores productivos

10 Síntesis del análisis 197

Síntesis de los análisis externos · Síntesis del análisis de la oferta: DAFO · Determinación del posicionamiento de una ciudad

11 Formulación de la visión estratégica 209

Visión: sinónimo de imaginación del futuro · Diseño de los escenarios de futuro · Formulación de la visión estratégica de ciudad · Identificación de temas críticos

12 Desarrollo de estrategias 229

Conceptos básicos · Análisis de opciones estratégicas básicas · Estrategias en el ámbito económico y social · Proceso de formulación y despliegue de estrategias · Formulación de estrategias por temas críticos · Evaluación de estrategias · Elaboración de los programas de actuación y del plan de acción · Recomendaciones para completar la elaboración del plan

13 Implantación del plan estratégico 253

Cómo implantar el plan · Cómo organizar el proceso de implantación · Cómo financiar el plan · Cómo evaluar el plan · Cómo difundir y comunicar el plan · El *marketing* de ciudades

Epílogo 275

Un breve repaso · Vitalidad y limitaciones de la planificación estratégica · Escenarios de futuro para la planificación estratégica

Bibliografía 285

# Planificación competitiva y planificación solidaria

*José Fariña Tojo*

Ya hace más de cinco años que Mathis Wackernagel y sus colaboradores calcularon la huella ecológica de la totalidad del planeta. En la revisión del año 2000, la biocapacidad era de 125 millones de kilómetros cuadrados, pero se usaban 164 millones, es decir, un consumo de planeta superior en el 31 por ciento a sus posibilidades. Esto sólo era posible si se admitía una disminución cada vez mayor del capital natural acumulado en forma de reservas en el planeta.

Por tanto, parece que en las actuales condiciones de desarrollo tecnológico y progreso científico ya no es posible seguir creciendo globalmente de forma ilimitada, porque no hay recursos energéticos suficientes, ni capacidad de eliminar desechos, ni posibilidad de mantener un orden *antrópico*. Resulta imprescindible que la planificación aborde esta cuestión como el problema central del siglo que comienza. Atrás ha quedado la ciudad higiénica como respuesta a los problemas urbanos creados por la Revolución Industrial y la defensa del medio natural como problema central del siglo XX. Probablemente, el reto actual es mucho más complejo, ya que a las cuestiones anteriores hay que sumarles la necesidad de repensar el desarrollo para conseguir una mayor justicia interterritorial y social.

En realidad, las diferencias son ya muy importantes, lo que condiciona notablemente las opciones del planeamiento que pretenda acaparar recursos de otros lugares. Si en 2001 la huella ecológica de España era de 5,5 o la de los Estados Unidos de 12,3, la de Bangladesh no llegaba al 0,6 ni la de Namibia al 0,7. Dado que las posibilidades de detraer recursos de los países y las ciudades más pobres son ya muy pequeñas, la única posibilidad de aumentar la capacidad de consumo es hacerlo con aquellos y aquellas que todavía tienen algo. Competitividad y competidores se constituyen así en la base de los planes estratégicos que se han elaborado hasta el momento.

A menos que cambien mucho las cosas y que extraordinarios descubrimientos o inventos acudan muy pronto en su ayuda, probablemente para nuestro planeta la época de abundancia haya terminado. Se ha llegado al punto en que se están agotando las reservas acumuladas a lo largo de los siglos (tanto energéticas como sumideros) y no hay para todos si se pretenden generalizar los actuales niveles de consumo. Aprovechando las técnicas muy afina-

*José Fariña Tojo es catedrático del Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid y autor, entre otros títulos, de* La ciudad y el medio natural *(1998) y* La protección del patrimonio urbano: instrumentos normativos *(2000).*

# Prefacio

Han transcurrido diez años desde que finalicé la redacción de la primera edición de este libro. A pesar de las dudas iniciales sobre el interés que podía suscitar la obra en aquel momento, la buena acogida que ha tenido tanto en España como en América Latina ha desmentido los temores previos. Sin embargo, a medida que transcurrían los años y seguía con atención la evolución de la planificación estratégica de ciudades tanto a nivel nacional como internacional, crecía en mí la necesidad de revisar, actualizar y ampliar los contenidos de aquel primer esfuerzo editorial.

A pesar de haber sufrido ciertos altibajos, hoy en día la planificación estratégica mantiene su plena vigencia en el ámbito urbano y territorial, e incluso se ha incorporado con bastante naturalidad al acervo urbanístico. Esta afirmación queda sustentada por el gran número de planes elaborados y en proceso de ejecución existentes en todo el mundo, así como por la creciente atención que el entorno académico presta a este proceso. La pervivencia y vitalidad de la planificación estratégica ha hecho que se perfeccionen paulatinamente muchas de sus herramientas básicas y que se hayan producido aportaciones innovadoras de otras áreas de conocimiento, lo que ha añadido mayor complejidad y sofisticación a los planes.

Todas estas razones me impulsaron a revisar la obra anterior. Ahora bien, lo que en principio se planteó como una operación de simple actualización, al poco tiempo se convirtió en una transformación profunda y crítica de la estructura y de los contenidos originales; lo que iba a ser un esfuerzo acotado en el tiempo, desembocó en una inversión intelectual y temporal bastante considerable, lo que ha dado lugar a una publicación que se parece muy poco a la de hace diez años, por lo que se le ha añadido el subtítulo de *Nuevos instrumentos y procesos*.

Por tanto, esta nueva obra tiene una serie de aportaciones que conviene comentar brevemente. En primer lugar, se ha hecho un esfuerzo por explicar las causas originarias de la crisis que vive la planificación urbana contemporánea, así como los factores agravantes de índole interna y externa que minan su recuperación. La identificación de los principales retos que afronta la planificación de ciudades conduce inexorablemente mi discurso a la necesidad de explorar nuevos modelos que regeneren el ámbito de la planificación y la gestión urbanísticas.

*Parte I*

# El marco conceptual

*Capítulo 1*

# El contexto de la planificación urbana contemporánea

## Nacimiento, desarrollo y crisis de la planificación urbana

Desde la Antigüedad, las ciudades han constituido uno de los instrumentos de poder más efectivos para dominar y asentar amplios territorios. Gracias a sus funciones defensivas, comerciales, industriales, administrativas e incluso religiosas, las ciudades han desempeñado un papel decisivo en la configuración y el sostenimiento de las principales civilizaciones de nuestro planeta. Por esta razón, resulta perfectamente comprensible la constante preocupación de la clase dirigente y de sus técnicos, a lo largo de la historia, por crear y desarrollar ciudades prósperas y sostenibles en el tiempo.

Aunque desde los primeros asentamientos urbanos se ha observado un interés por mejorar el diseño y la estructura de las ciudades, el urbanismo –entendido como ciencia– no nació hasta mediados del siglo XIX. Fue entonces cuando el apogeo de la Revolución Industrial originó una cascada de transformaciones socioeconómicas e innovaciones tecnológicas que desbordaron las estructuras urbanas heredadas del periodo barroco. La aparición de la urbe industrial –caracterizada por el caos espacial, el impacto ambiental y el conflicto social– obligó a desplegar un sistema corrector y regulador que ayudase a organizar espacialmente y a reestructurar socialmente la ciudad. Así, surgió el urbanismo moderno, que en un principio se centró en articular de forma coherente las técnicas urbanísticas ya existentes, pero que posteriormente creó novedosos procesos de planificación e instrumentos de control.

A partir de las décadas de 1920 y 1930, en los Estados Unidos y en Europa aparecieron los primeros planes reguladores de ciudades, conocidos después como 'planes de urbanismo'. Su objetivo primordial era ordenar espacialmente el desarrollo urbano para evitar disfunciones e impactos ambientales. Aparte de orientar y delimitar el crecimiento espacial de la ciudad, estos primeros planes se caracterizaban por supeditar el interés particular de la propiedad privada a los intereses generales de la comunidad, a través del control y de la intervención pública en el suelo urbano. Por consecuencia, el plan de urbanismo se constituyó en un poderoso instrumento de arbitraje social que mediaba entre los intereses privados conflictivos y las necesidades colectivas de la co-

*Capítulo 2*

# Origen y fundamentos de la planificación estratégica

Hoy en día, es frecuente escuchar a políticos, gestores municipales y urbanistas evaluar el nivel de competitividad de su ciudad frente a otras urbes, ya sean nacionales o internacionales, con las que mantienen relaciones en los mercados globales. Expresiones como 'orientación hacia la demanda', 'atractivo de la oferta urbana', 'posicionamiento competitivo' y 'acciones de *marketing*' –que hasta hace poco quedaban restringidas al ámbito empresarial– son hoy moneda corriente en las administraciones locales.

Este naciente interés en el sector público por los conceptos de estrategia empresarial viene motivado no tanto por la corriente neoliberal como por la magnitud y celeridad de los cambios socioeconómicos que están afectando de forma significativa a nuestras ciudades. Esta situación ha conducido a la exploración de unos nuevos enfoques en materia de planificación urbana que respondan a las exigencias emergentes, y entre tales enfoques destaca la planificación estratégica.

Ahora bien, la planificación estratégica aplicada a las ciudades no es un proceso que en puridad haya sido gestado por los urbanistas y los gestores municipales, sino que sus conceptos e instrumentos analíticos han sido extraídos, en su gran mayoría, de la práctica empresarial, la cual, a su vez, se nutrió en su momento de las experiencias aportadas por la ciencia militar. Reconocida esta dependencia intelectual, parece oportuno pasar revista a los antecedentes militares y empresariales que han alimentado las bases teóricas de la planificación estratégica de ciudades.

## De Aníbal a Hiroshima, pasando por Clausewitz

La palabra 'estrategia' viene del término griego στρατηγοσ ('estrategos'), combinación de *stratos* ('ejército') y *egos* ('líder'). Dentro del ámbito militar, el término estrategia puede definirse como el arte de conducir un ejército hasta la presencia del enemigo y dirigir las operaciones para lograr el objetivo deseado (figura 2.1).

La aplicación de la estrategia en el arte militar se remonta a los orígenes de la historia. Hace más de 2.300 años, el gran estratega chino Sun Tzu decía:

> Si soy capaz de determinar los planes del enemigo mientras al mismo tiempo oculto los míos, puedo concentrarme y él

*Capítulo 3*

# Traslación de la planificación estratégica a las ciudades

A comienzos de los años 1980, la ciudad de San Francisco se enfrentaba a un incierto futuro. La otrora próspera y atractiva metrópolis californiana sufría una pérdida de actividad económica y un creciente déficit fiscal que ponían en serio peligro el mantenimiento de unos servicios públicos de alta calidad. Esta situación hizo que en la primavera de 1981 se reuniese un grupo de empresarios para discutir el futuro de la ciudad como lugar para vivir y trabajar. Este grupo sugirió el empleo de la planificación estratégica –un instrumento suficientemente probado en el ámbito empresarial– para encontrar soluciones a los graves problemas que padecía la ciudad. De esta forma, San Francisco se convirtió en la ciudad pionera que elaboró el primer plan estratégico urbano.

Al plan estratégico de San Francisco pronto le siguieron otros muchos en los Estados Unidos, y a finales de los años 1980 este nuevo enfoque llegó a Europa y se implantó con particular intensidad en España. La rápida difusión de la planificación estratégica de ciudades no fue fruto de la casualidad o de una moda pasajera entre los planificadores, sino que más bien respondió a la satisfacción de una serie de necesidades latentes en las comunidades urbanas. Así, las razones de la rápida aceptación de este proceso innovador hay que buscarlas en el establecimiento de un nuevo orden económico de naturaleza globalizadora que dejaba expuestas a muchas ciudades y territorios a una fiera competencia internacional. Asimismo, la planificación urbana tradicional estaba atravesando una profunda crisis que reflejaba claramente sus limitaciones para afrontar los nuevos retos. Y por encima de todo, se detectaban unas crecientes demandas sociales para mejorar la agilidad, la participación y la transparencia de los procesos de planificación. En otras palabras, el contexto socioeconómico de nuestras ciudades estaba maduro para aceptar nuevos enfoques que renovasen los instrumentos urbanísticos tradicionales.

## Caracterización

La traslación al ámbito de las ciudades de los conceptos, los métodos y las herramientas de la planificación estratégica empresarial durante los años 1980 no resultó un proceso fácil ni automático. Entre el mundo empresarial y el urbano había importantes

*Parte II*

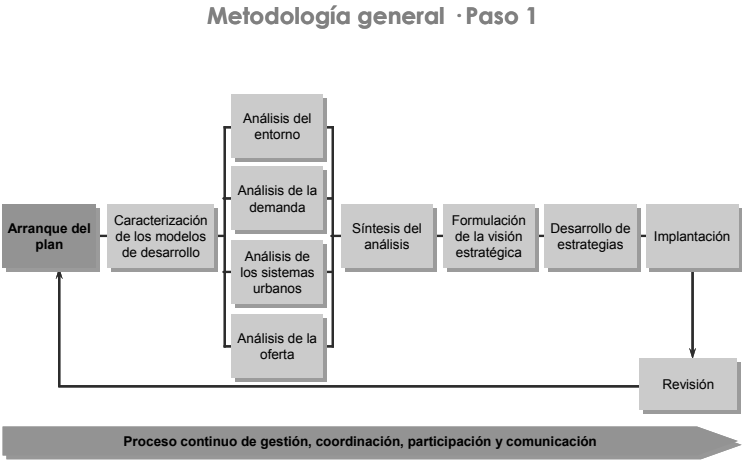
# Método e instrumentos

*Capítulo 4*

# Arranque del plan estratégico

Todo plan estratégico de una ciudad surge de una decisión colectiva de los líderes de la comunidad para afrontar con garantías de éxito los retos de futuro. El lanzamiento del plan está propiciado por motivos muy diversos:[1] la organización de un evento importante, como unos Juegos Olímpicos o una Exposición Universal; la superación de una crisis económica, social o ambiental; la mejora continua de la ciudad, aunque no se perciban problemas de gravedad; el seguimiento del ejemplo de otras iniciativas urbanas de éxito; y la coordinación de actuaciones públicas y privadas para aprovechar sinergias. Además de estos propósitos explícitos y hasta cierto punto cuantificables, existe un objetivo implícito al plan y de carácter más intangible: la creación de capital social en la comunidad urbana.

*Figura* 4.1.




La decisión de acometer un plan estratégico suele alcanzarse de acuerdo con la secuencia siguiente: se detecta una situación problemática o un cambio estructural que previsiblemente producirá amenazas y oportunidades de cara al futuro; se asume la necesidad de formular una estrategia para guiar las actuaciones públicas y privadas venideras; se evalúa la criticidad de contar con el consenso y el esfuerzo colectivo para implantar la estrategia; y se llega al convencimiento de que se debe acometer un plan estratégico para la ciudad. Una vez tomada la decisión, deben resolverse cuatro cuestiones preliminares: la asunción del liderazgo,

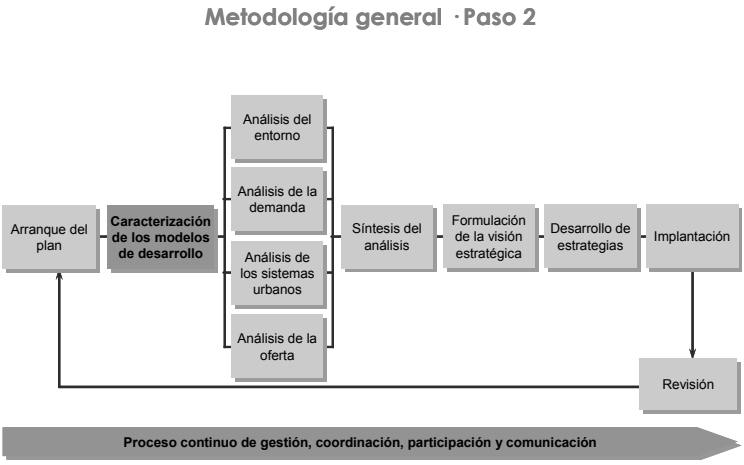
1. Véase Javier Font y Cristina Rivero, "Participación de la sociedad civil en el desarrollo estratégico urbano y territorial", 1999.

*Capítulo 5*

# Caracterización de los modelos de desarrollo

En la fase inicial de todo plan estratégico es conveniente determinar los modelos de desarrollo físico, económico y social experimentados por la urbe estudiada, para establecer así un marco que permita servir de referencia para los diagnósticos ulteriores. De este modo, la finalidad de caracterizar los modelos de desarrollo de una ciudad es, en primer lugar, comprender sus rasgos fundamentales y su trayectoria histórica, y, posteriormente, establecer los requisitos de competitividad, habitabilidad y sostenibilidad que debe satisfacer específicamente esa comunidad urbana para progresar de cara al futuro en los ámbitos económico, social y espacial.

*Figura 5.1.*




Antes de entrar en los modelos de desarrollo urbano, parece oportuno realizar una breve reflexión sobre la génesis y evolución de las ciudades, a partir de la cual se contextualizan con mayor claridad las exposiciones posteriores.

## Génesis y evolución de las ciudades

Históricamente, las razones que han impulsado la génesis urbana han sido muy dispares. Se han fundado ciudades por motivos defensivos, coloniales, industriales, comerciales, institucionales o religiosos (figura 5.2). Estas razones fundacionales suelen estar bien documentadas. El problema surge cuando intentamos expli-

*Capítulo 6*

# Análisis del entorno

## Los análisis externos: conceptos de oportunidad y amenaza en el ámbito urbano

Habitualmente, los análisis que se abordan en un plan estratégico suelen agruparse en dos familias: externos e internos. Los denominados 'análisis externos' son tres (análisis del entorno, de la demanda y de los sistemas urbanos) y establecen las bases para determinar tanto las oportunidades como las amenazas derivadas de acontecimientos que afectan al sistema funcional urbano, pero que están total o parcialmente fuera de su control.

Una *oportunidad* para una ciudad puede definirse como un acontecimiento que representa una buena ocasión para alcanzar una ventaja competitiva. Todas las oportunidades deben ser evaluadas según su atractivo y probabilidad de éxito. Según estas dos variables, una oportunidad puede encuadrarse en alguno de los tres tipos siguientes:[1]

1. Las *mejores oportunidades* son intrínsecamente atractivas y tienen una alta probabilidad de éxito. Para estas oportunidades es necesario desarrollar actuaciones que exploten su potencial.
2. Las *peores oportunidades* son aquéllas con un atractivo bajo y una probabilidad baja de éxito. Estas oportunidades deberían ser descartadas del proceso de planificación.
3. Las *oportunidades moderadas* son las que muestran un alto atractivo o una alta probabilidad de éxito, pero no cumplen ambas condiciones al mismo tiempo. Estas oportunidades deberían ser simplemente supervisadas en el tiempo.

Una *amenaza* para una ciudad puede definirse como un reto impuesto por una tendencia de cambio o un acontecimiento del entorno desfavorable, que produciría, en ausencia de una acción intencionada, la erosión de la situación actual de la ciudad. Las amenazas pueden clasificarse según su gravedad y su probabilidad de aparición. De acuerdo a esta clasificación, se obtienen tres tipos de amenazas:

1. Las *amenazas mayores* son las que pueden dañar seriamente un lugar y además tienen una alta probabilidad de aparición. Estas amenazas deben ser contrarrestadas, para lo cual es necesario preparar planes de contingencia que se anticipen a los efectos que puedan causar.

1. Véase Philip Kotler, Donald H. Haider, e Irving Rein, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, 1993.

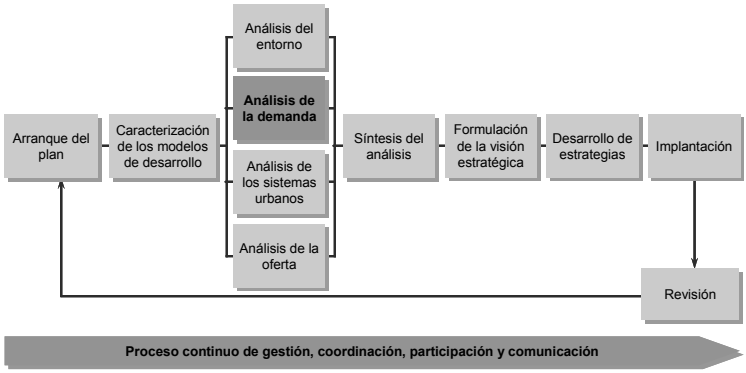
*Capítulo 7*

# Análisis de la demanda

Dentro del enfoque sistémico que estamos aplicando para analizar el fenómeno urbano en toda su amplitud, consideramos que una ciudad está sujeta a una demanda compuesta por empresas, inversores, instituciones, residentes y turistas. Esta demanda es mucho más compleja de determinar y de satisfacer que cualquier otra existente en los mercados de consumo, ya que a menudo las exigencias de los diversos agentes urbanos difieren ostensiblemente e incluso llegan a ser fuertemente contradictorios entre sí. A pesar de esto, una ciudad con éxito intentará satisfacer los diversos requisitos de la demanda y, al mismo tiempo, posibilitar el desarrollo equilibrado de todas las actividades socioeconómicas, minimizando para ello las posibles tensiones entre ellas.

**Metodología general · Paso 4**

*Figura 7.1.*




Las demandas promovidas tanto por los agentes socioeconómicos como por los propios ciudadanos deben ser contempladas adecuada y equilibradamente a lo largo del proceso de planificación; de lo contrario, la ciudad configurará una oferta que no responderá a las necesidades reales de empresas, instituciones, visitantes y residentes.

## Caracterización y evolución de la demanda urbana

*Complejidad y diversidad de la demanda urbana.* Quizá nadie haya descrito tan acertadamente la complejidad y diversidad que

*Capítulo 8*

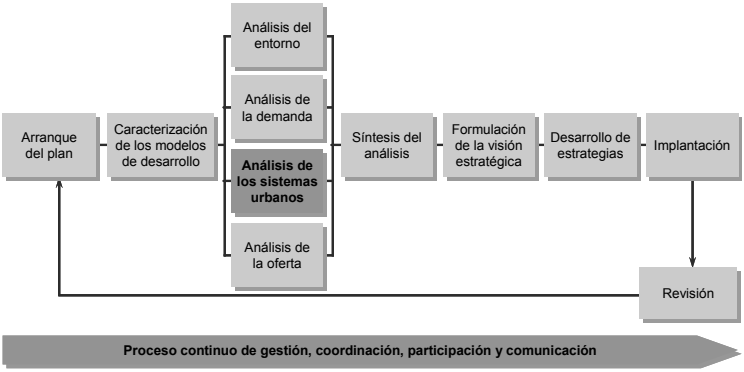
# Análisis de los sistemas urbanos

Las ciudades suelen ser el resultado de fuerzas complejas, generadas tanto por factores endógenos como exógenos con respecto a ellas. Entre los diversos factores externos que afectan a una ciudad, cabe destacar los que son inducidos por otras urbes con las cuales se mantienen relaciones. No olvidemos que una ciudad no opera en un espacio estanco marcado por sus límites administrativos, sino que está unida a otras por relaciones comerciales y económicas, por dependencias administrativas, por sistemas de comunicaciones y por movimientos migratorios. De esta forma, las ciudades funcionan en redes o sistemas urbanos, en donde los problemas, los condicionantes o las innovaciones que se producen en una urbe afectan a las otras. Por todo ello, este análisis proporciona una imagen sobre cómo se interrelacionan los asentamientos, lo cual es una aportación importante para comprender los procesos evolutivos de las ciudades y para prever las consecuencias que pueden ocasionar ciertos cambios económicos en un sistema urbano.

A partir de estas consideraciones, el *análisis de los sistemas urbanos* tiene como objetivo identificar aquellos otros lugares con los cuales la ciudad estudiada mantiene relaciones, ya sean de rivalidad o colaboración, en áreas específicas de actividad económica, social o ambiental, y así detectar las implicaciones presentes y futuras que dichas relaciones pueden tener para el desarrollo de la ciudad.

**Metodología general · Paso 5**

*Figura* 8.1.



*Capítulo 9*

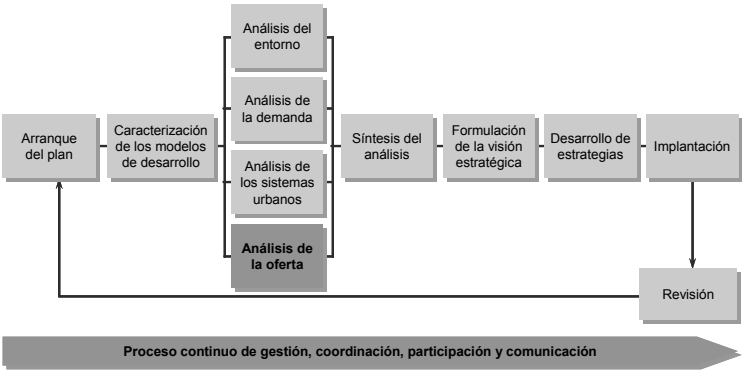
# Análisis de la oferta

En los denominados 'análisis externos' (entorno, demanda y sistemas urbanos) se han explorado los cambios, las demandas y las acciones de otras urbes que afectan directa e indirectamente al funcionamiento cotidiano y a la evolución futura de la ciudad. Estos estímulos son detectados e interpretados por los diferentes elementos que configuran la oferta urbana, los cuales tratan de adaptarse con mayor o menor agilidad a las nuevas exigencias que plantean el entorno, la demanda y otras ciudades. Esta capacidad de adaptación marca en gran medida el éxito o el fracaso de una ciudad para hacer frente a los desafíos presentes y futuros.

Por todo ello, el propósito del *análisis de la oferta* es evaluar internamente, en lo relativo a los puntos fuertes y débiles, la capacidad de los principales elementos funcionales de la ciudad para satisfacer los requisitos básicos de competitividad, habitabilidad, sostenibilidad y gobernabilidad, y su previsible aptitud para dar respuesta a los retos externos. En otras palabras, este análisis explora el sistema urbano desde el lado de la oferta, con el fin de determinar si una comunidad puede llegar a ser más competitiva, habitable, sostenible y gobernable.

**Metodología general · Paso 6**

*Figura 9.1.*




## Conceptos de debilidad y fortaleza en el ámbito urbano

Todo análisis de la oferta urbana se traduce en una relación de puntos fuertes y débiles, que presentan los elementos funcionales

*Capítulo 10*

# Síntesis del análisis

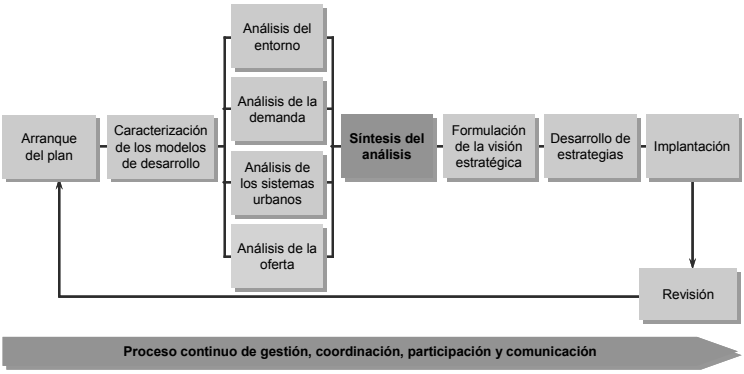
Una vez finalizados tanto los análisis externos como el análisis de la oferta urbana, se procede a sintetizar los extensos resultados generados en esta primera fase del plan mediante una serie de herramientas analíticas que facilitan la posterior formulación de la visión estratégica, así como el desarrollo de las estrategias. Esta síntesis puede llevarse a cabo en tres pasos sucesivos:

– *Paso 1:* Sintetizar los tres análisis externos (entorno, demanda y sistemas urbanos) mediante una matriz que estructure las amenazas y oportunidades según su nivel de impacto y posibilidad de aparición.

– *Paso 2:* Consolidar el diagnóstico sectorial y temático de la oferta urbana, realizado por los grupos de trabajo, mediante el análisis DAFO.

– *Paso 3:* Determinar el posicionamiento económico y social de la ciudad mediante las denominadas 'matrices de portafolio'.

*Figura* 10.1.




## Síntesis de los análisis externos

Los análisis del entorno, la demanda y los sistemas urbanos suelen ofrecer gran número de factores externos que se caracterizan por su heterogeneidad y su difícil equiparación entre sí. Recordemos que de estos tres análisis se desprenden amenazas y oportunidades para la ciudad, derivadas de los cambios del entorno, las exigencias de la demanda y las actuaciones de otras ciudades.

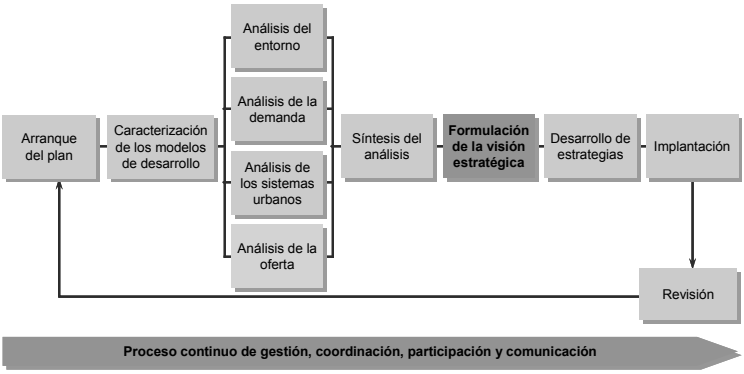
*Capítulo 11*

# Formulación de la visión estratégica

La conclusión y la síntesis de los análisis externo e interno nos conducen a la formulación de la visión estratégica de la urbe estudiada, es decir, a la definición del modelo de ciudad que la comunidad desea para los años venideros. La transición de la fase de análisis a la visión estratégica es particularmente complicada, ya que se produce un salto en el proceso secuencial y de carácter deductivo seguido hasta el momento por el método, al introducir una aportación de tipo eminentemente inductivo. De hecho, la formulación de la visión lleva una fuerte carga de creatividad y voluntarismo, dirigida a superar los puntos débiles presentes de la ciudad y a aprovechar las oportunidades de futuro. En consecuencia, esta fase del plan estratégico debe ser convenientemente controlada para no generar visiones excesivamente ficticias que resulten poco creíbles y poco asumibles por los agentes locales y la ciudadanía en general.

**Metodología general · Paso 8**

*Figura* 11.1.




## Visión: sinónimo de imaginación del futuro

La planificación estratégica aplicada a cualquier actividad humana consiste básicamente en concebir un futuro deseado y en programar los medios reales para alcanzarlo. Así como la mayoría de las personas se preguntan durante su niñez «¿qué quiero ser de mayor?» y la mayoría de las empresas realizan juicios acerca de su personalidad, las actividades y la dirección que han de seguir

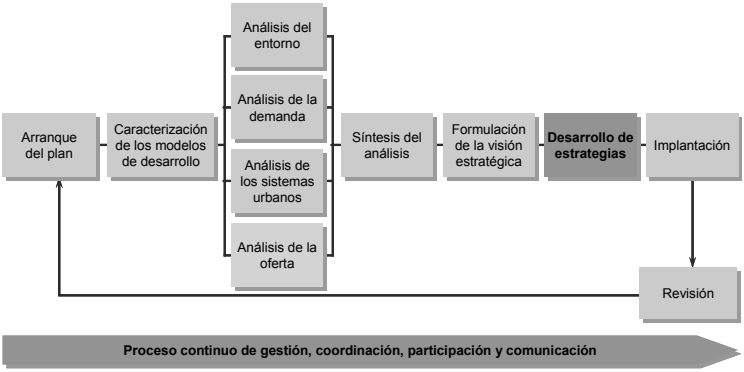
*Capítulo 12*

# Desarrollo de estrategias

Tras haber formulado la visión estratégica e identificado los correspondientes temas críticos que debe abordar una ciudad de cara a su futuro desarrollo, la siguiente tarea del proceso de planificación consiste en desarrollar las estrategias que permitan alcanzar la visión propuesta, superando los retos marcados por los temas críticos. Esta tarea se apoya en técnicas participativas con el fin de lograr la asunción de compromisos específicos para la ejecución de actuaciones y de obtener una mínima convergencia entre diversas corrientes políticas y diferentes intereses. Por todo ello, el desarrollo de estrategias se convierte en un proceso continuo de análisis de gabinete y de contraste con los agentes locales a través de la dinámica de los grupos de trabajo, ya establecida en la fase previa de análisis.

**Metodología general · Paso 9**

*Figura* 12.1.




## Conceptos básicos

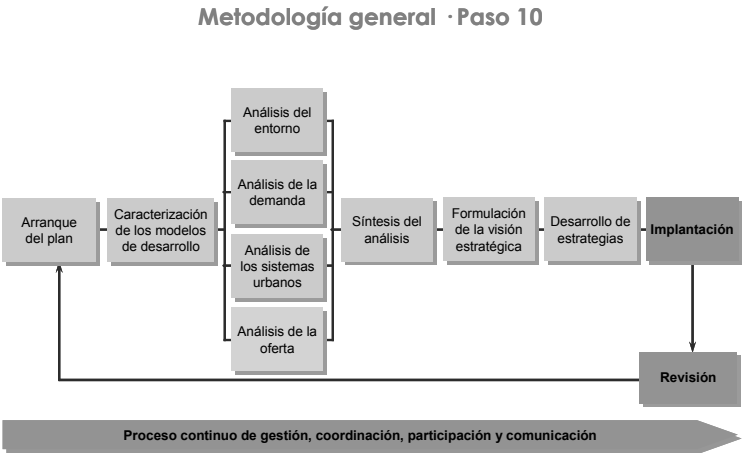
En el ámbito de la planificación de ciudades, la estrategia puede definirse como el conjunto de principios, actividades y medios que se ponen en marcha, siguiendo un itinerario determinado, para alcanzar el modelo de ciudad deseado a partir de la situación actual (figura 12.2). Asimismo, las estrategias urbanas pueden entenderse como cursos de acción que abordan los temas críticos que presenta una ciudad, reforzando los puntos fuertes, superando los puntos débiles, explotando las oportunidades y limando

*Capítulo 13*

# Implantación del plan estratégico

Una vez desarrollados los programas de actuación y diseñado el plan de acción, puede considerarse que ha finalizado la elaboración propiamente dicha del plan estratégico, y es entonces cuando comienza la fase de ejecución del mismo. Éste es el momento crucial de la puesta en marcha de las propuestas formuladas durante el proceso de planificación, cuando quedará en evidencia el grado de acierto y oportunidad de las dichas propuestas. Para evitar que el plan se quede en un mero esfuerzo puntual de reflexión y así lograr que se convierta en un verdadero proceso de transformación estratégica de la ciudad, es preciso abordar las tareas de implantación del plan con tanto esfuerzo y dedicación como el aplicado a las fases de producción.

*Figura 13.1.*




La implantación es la etapa más decisiva de un plan estratégico y la que se prolonga más en el tiempo. La implantación de un plan se enfrenta a múltiples retos: concretar y priorizar los proyectos a realizar, definir las competencias de los agentes ejecutores, establecer los indicadores de seguimiento, evaluar los resultados, no robar el protagonismo de las instituciones participantes y evitar el aburrimiento o la frustración de los agentes locales y ciudadanos por la aparente falta de consecución de los logros pretendidos.

# Epílogo

Desde que en 1981 se elaboró el primer plan estratégico en la ciudad de San Francisco, en los Estados Unidos, han transcurrido veinticinco años, a lo largo de los cuales la planificación estratégica de ciudades ha crecido y madurado como un instrumento más al servicio de los gobiernos locales y de la ciudadanía en general. Los avatares que ha experimentado este proceso de planificación durante el último cuarto de siglo han sido muy variados: en unas ocasiones han tenido una aceptación entusiasta y en otras una crítica acerada. Con independencia del tipo de reacción que suscite, la planificación estratégica de ciudades sigue mostrando vitalidad y, por tanto, vigencia ante las carencias e ineficacias que muestran la planificación y la gestión urbanas contemporáneas.

## Un breve repaso

La rápida difusión de la planificación estratégica de ciudades durante los años 1980 y 1990 no fue fruto de la casualidad o de una moda pasajera entre los planificadores y políticos, sino que más bien respondió a la satisfacción de una serie de necesidades emergentes en las comunidades urbanas. Por un lado, el establecimiento de un nuevo orden económico de naturaleza globalizadora estaba dejando expuestas a muchas ciudades y territorios a una fiera competencia internacional. Por otro lado, la planificación urbana tradicional estaba atravesando una profunda crisis que reflejaba claramente sus limitaciones para afrontar los nuevos retos y para satisfacer unas crecientes demandas sociales dirigidas a mejorar la agilidad, la participación y la transparencia de los procesos de planificación. Finalmente, los agentes locales demandaban un proceso de planificación que integrase las visiones económica, social y espacial de la ciudad con objeto de superar la fragmentación y descoordinación que provocaban los planes sectoriales tradicionales. En otras palabras: el contexto social, económico, político y administrativo de nuestras ciudades estaba maduro para aceptar nuevos enfoques que renovasen los instrumentos urbanísticos tradicionales y reforzasen los procesos de planificación (figura E.1).

Fruto de este contexto, a principios de los años 1980 surgió en los *Estados Unidos* la primera generación de planes estratégicos. La recesión generalizada de los años 1970 había afectado seria-

# Bibliografía

*Se recogen aquí las publicaciones que se citan expresamente en este libro, y otras que no se citan pero que constituyen referencias relevantes sobre la materia tratada. Las obras están organizadas por capítulos para facilitar la búsqueda temática.*

## Parte I: El marco conceptual

### 1. El contexto de la planificación urbana contemporánea


BERTALANFFY, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications.* Londres: Penguin, 1968. Versión española: *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones;* México: Fondo de Cultura Económica, 1976.

CAMAGNI, Roberto. "Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio". *Investigaciones Regionales,* nº 2, primavera 2003.

DIVAY, Gérard; WOLFE, Jeanne M. *Metropolitan Governance Background Study: What Do We Need to Know?* Washington, DC: World Bank, 2002.

FARIÑA TOJO, José. "Ciudades menos insostenibles". En *Cuarto catálogo español de buenas prácticas.* Madrid: Ministerio de Fomento, 2003.

FERNÁNDEZ GÜELL, José Miguel. *Sostenibilidad y gobernabilidad: dos conceptos condenados a entenderse en el ámbito urbano.* Informe presentado al Ministerio de Fomento, Madrid, 2005.

FUKUYAMA, Francis. "The End of History?" *The National Interest,* verano 1989.

GIRARDET, Herbert. *Creating Sustainable Cities.* Totnes: Green Books for the Schumacher Society, 1999. Versión española: *Creando ciudades sostenibles.* Valencia: Ediciones Tilde, 2001.

HABERMAS, Jürgen. *Theorie des kommunikativen Handelns.* Frankfurt: Suhrkamp, 1981. Versión española: *Teoría de la acción comunicativa;* Madrid: Taurus, 1987.

HARVEY, David. *The Condition of Post-Modernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change.* Oxford y Cambridge (Massachusetts): Blackwell, 1990.

INNES, Judith Eleanor; BOOHER, David E. "Consensus building and complex adaptive systems: a framework for evaluating collaborative planning." *Journal of the American Planning Association,* volumen 65, nº 4, otoño 1999, páginas 412-423.

KALDOR, Mary. *Global Civil Society: An Answer to War.* Cambridge: Polity Press, 2003. Versión española: *La sociedad civil global: una respuesta a la guerra;* Barcelona: Tusquets, 2005.

KAUFFMAN, Stuart A. *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity.* Nueva York: Oxford University Press, 1995.

Colección **E**studios **U**niversitarios de **A**rquitectura

*Director*

**Jorge Sainz**
Profesor Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

*Asesores*

**José Ramón Alonso Pereira**
Catedrático del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de La Coruña · UDC

**Miguel Ángel Aníbarro**
Profesor Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**César Bedoya**
Catedrático del Departamento de Construcción y Tecnología Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Juan Bordes**
Académico Numerario de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando
Profesor Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Juan Calatrava**
Catedrático de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Granada · UGr

**Jaime Cervera**
Catedrático del Departamento de Estructuras de Edificación
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Juan Antonio Cortés**
Catedrático del Dpto. de Teoría de la Arquitectura y Proyectos Arquitectónicos
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Valladolid · UVA

**Ana Esteban Maluenda**
Profesora Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**José Fariña**
Catedrático del Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Luis Fernández-Galiano**
Académico Numerario de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando
Catedrático del Departamento de Proyectos Arquitectónicos
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM
Director de las revistas *AV Monografías, Arquitectura Viva* y *av proyectos*

**Justo Fernández-Trapa de Isasi**
Catedrático del Departamento de Proyectos Arquitectónicos
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Rafael García García**
Profesor Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Ramón Gutiérrez**
Académico Correspondiente en Argentina de la Real Academia de San Fernando
Centro de Documentación de Arquitectura Latinoamericana (CEDODAL)

*Asesores (continuación)*

**Emilia Hernández Pezzi**
Profesora Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**José María de Lapuerta**
Catedrático del Departamento de Proyectos Arquitectónicos
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Josep Maria Montaner**
Catedrático del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Barcelona · UPC

**Javier Ortega**
Catedrático del Departamento de Ideación Gráfica Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Roberto Osuna**
Profesor Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Julio Pozueta**
Profesor Titular del Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**David Rivera**
Profesor Contratado Doctor del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Francisco Rodríguez de Partearroyo**
Experto en infografía arquitectónica
Profesor de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid (1974-1989)

**Gabriel Ruiz Cabrero**
Catedrático del Departamento de Proyectos Arquitectónicos
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**María Teresa Valcarce**
Profesora Titular del Departamento de Composición Arquitectónica
Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid · UPM

**Macarena de la Vega**
Máster en Análisis, Teoría e Historia de la Arquitectura · UPM
Centre for Creative and Cultural Research · Universidad de Canberra, Australia

*A esta lista hay que añadir los autores de los libros de la colección, que se convierten automáticamente en asesores.*

Colección **E**studios **U**niversitarios de **A**rquitectura

1

*James Strike*
**De la construcción a los proyectos**
La influencia de las nuevas técnicas
en el diseño arquitectónico, 1700-2000

ISBN: 978-84-291-2101-8
229 páginas · 156 ilustraciones

Reimpresión 2012

Disponible en formato electrónico (*e-book*)
ISBN: 978-84-291-9232-2

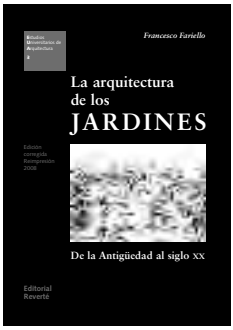
2

*Federico García Erviti*
**Compendio de arquitectura legal**
Derecho profesional y valoraciones inmobiliarias

Edición 2016, actualizada
ISBN: 978-84-291-2097-4
356 páginas · 28 ilustraciones

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9275-9

3




*Francesco Fariello*
**La arquitectura de los jardines**
De la Antigüedad al siglo XX

Edición corregida
ISBN: 978-84-291-2103-2
398 páginas · 589 ilustraciones

Reimpresión 2008

4

*Alfonso Muñoz Cosme*
**Iniciación a la arquitectura**
La carrera y el ejercicio de la profesión

Edición 2011, adaptada a la Declaración de Bolonia
ISBN: 978-84-291-2205-3
196 páginas · 71 ilustraciones

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9276-6

5

*Steen Eiler Rasmussen*
**La experiencia de la arquitectura**
Sobre la percepción de nuestro entorno

Edición íntegra
ISBN: 978-84-291-2105-6
222 páginas · 193 ilustraciones (8 en color)

Reimpresión 2012

6

*Jorge Sainz*
**El dibujo de arquitectura**
Teoría e historia de un lenguaje gráfico

Edición corregida y aumentada
ISBN: 978-84-291-2106-3
253 páginas · 177 ilustraciones (12 en color)

Reimpresión 2009

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9229-2

7

*Christian Norberg-Schulz*
**Los principios de la arquitectura moderna**
Sobre la nueva tradición del siglo XX

ISBN: 978-84-291-2107-0
284 páginas · 239 ilustraciones

Reimpresión 2009

8

*José Ramón Alonso Pereira*
**Introducción a la historia de la arquitectura**
De los orígenes al siglo XXI

Edición corregida y aumentada
ISBN: 978-84-291-2108-7
378 páginas · 520 ilustraciones

Reimpresión 2012

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9230-8

Colección **E**studios **U**niversitarios de **A**rquitectura

9

*Jan Gehl*
**La humanización del espacio urbano**
La vida social entre los edificios

ISBN: 978-84-291-2109-4
217 páginas · 289 ilustraciones

Reimpresión 2013

10

*José Miguel Fernández Güell*
**Planificación estratégica de ciudades**
Nuevos instrumentos y procesos

Nueva edición, revisada y aumentada
ISBN 13: 978-84-291-2110-0
299 páginas · 135 ilustraciones

Reimpresión 2016

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9227-8

11

*Andrew Charleson*
**La estructura como arquitectura**
Formas, detalles y simbolismo

ISBN 10: 84-291-2111-0
ISBN 13: 978-84-291-2111-7
259 páginas · 334 ilustraciones

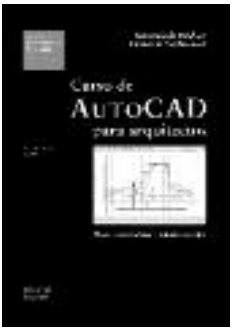
12

*Nuria Martín Chivelet · Ignacio Fernández Solla*
**La envolvente fotovoltaica en la arquitectura**
Criterios de diseño y aplicaciones

ISBN: 978-84-291-2112-4
187 páginas · 205 ilustraciones (55 en color)

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9228-5

13




*Inmaculada Esteban · Fernando Valderrama*
**Curso de AutoCAD para arquitectos**
Planos, presentaciones y trabajo en equipo

ISBN: 978-84-291-2113-1
338 páginas · 406 ilustraciones

Reimpresión 2009

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9271-1

14

*Darío Álvarez*
**El jardín en la arquitectura del siglo XX**
Naturaleza artificial en la cultura moderna

ISBN: 978-84-291-2114-8
497 páginas · 657 ilustraciones (44 en color)

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9231-5

15

*A. Borie · P. Micheloni · P. Pinon*
**Forma y deformación**
De los objetos arquitectónicos y urbanos

ISBN: 978-84-291-2115-5
210 páginas · 301 ilustraciones

16

*Alfonso Muñoz Cosme*
**El proyecto de arquitectura**
Concepto, proceso y representación

2ª edición, revisada y renovada
ISBN: 978-84-291-2216-9
273 páginas · 119 ilustraciones

Colección **E**studios **U**niversitarios de **A**rquitectura

17

*Sigfried Giedion*
**Espacio, tiempo y arquitectura**
Origen y desarrollo de una nueva tradición

Edición definitiva
ISBN: 978-84-291-2117-9
864 páginas · 538 ilustraciones

18

*Manuel Herce*
**Sobre la movilidad en la ciudad**
Propuestas para recuperar un derecho ciudadano

ISBN: 978-84-291-2118-6
328 páginas · 317 ilustraciones

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9273-5

19

*Gillian Darley*
**La fábrica como arquitectura**
Facetas de la construcción industrial

ISBN: 978-84-291-2119-3
272 páginas · 227 ilustraciones (26 en color)

20

*María Fullaondo · Fernando Valderrama*
**Curso de 3ds Max para arquitectos**
Modelado, materiales e iluminación

ISBN: 978-84-291-2120-9
402 páginas · 1.162 ilustraciones (246 en color)

Edición electrónica
ISBN: 978-84-291-9274-2

21

*Peter Blundell Jones*
**Modelos de la arquitectura moderna**
Monografías de edificios ejemplares

Volumen I: 1920-1940
ISBN: 978-84-291-2121-6
332 páginas · 522 ilustraciones (17 en color)

22

*Peter Blundell Jones · Eamonn Canniffe*
**Modelos de la arquitectura moderna**
Monografías de edificios ejemplares

Volumen II: 1945-1990
ISBN: 978-84-291-2122-3
461 páginas · 592 ilustraciones (22 en color)

23

*Colin Rowe · Leon Satkowski*
**La arquitectura del siglo XVI en Italia**
Artistas, mecenas y ciudades

ISBN: 978-84-291-2123-0
361 páginas · 216 ilustraciones

24

*Manuel Martín Hernández*
**La casa en la arquitectura moderna**
Respuestas a la cuestión de la vivienda

ISBN: 978-84-291-2124-7
400 páginas · 597 ilustraciones

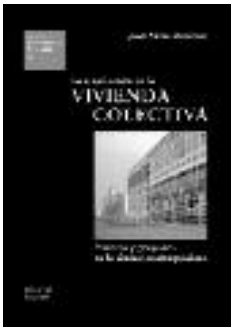
Colección **E**studios **U**niversitarios de **A**rquitectura

25

*Panayotis Tournikiotis*
**La historiografía de la arquitectura moderna**
Pevsner, Kaufmann, Giedion, Zevi, Benevolo, Hitchcock, Banham, Collins, Tafuri

Edición actualizada 2016
ISBN: 978-84-291-2125-4
298 páginas · 83 ilustraciones

26




*Josep Maria Montaner*
**La arquitectura de la vivienda colectiva**
Políticas y proyectos en la ciudad contemporánea

ISBN: 978-84-291-2126-1
305 páginas · 480 ilustraciones

27

*Ana Esteban Maluenda (edición)*
**La arquitectura moderna en Latinoamérica**
Antología de autores, obras y textos

ISBN: 978-84-291-2127-8
368 páginas · 143 ilustraciones

28

*Franz Schulze & Edward Windhorst*
**Ludwig Mies van der Rohe**
Una biografía crítica

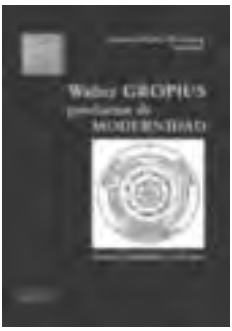
Nueva edición revisada
ISBN: 978-84-291-2128-5
524 páginas · 173 ilustraciones

29

*David Rivera*
**La otra arquitectura moderna**
Expresionistas, metafísicos y clasicistas, 1910-1950

ISBN: 978-84-291-2129-2
367 páginas · 413 ilustraciones

30




*Joaquín Medina Warmburg*
**Walter Gropius, proclamas de modernidad**
Escritos y conferencias, 1908-1934

ISBN: 978-84-291-2130-8
414 páginas · 360 ilustraciones

En preparación:

Felipe Correa
**Asentamientos extractivos en América del Sur**

Alan Powers
**La arquitectura moderna en Gran Bretaña**

Este libro, compuesto con tipos
Sabon (de Jan Tschichold, 1964) y
Syntax (de Hans Eduard Meier, 1969),
se imprimió en Huarte (Navarra),
el mes de marzo del año 2018,
en los talleres de Ulzama Digital.

# Planificación estratégica de ciudades

## Nueva edición, revisada y aumentada

Este libro persigue dos fines principales: por un lado, actualizar y ampliar un campo de conocimiento, el de la planificación estratégica, que crece paulatinamente y que atrae la atención de las nuevas generaciones de urbanistas; por otro lado, mantener vivo el debate sobre la crisis y validez de la planificación urbana contemporánea, para lo que se utiliza siempre un tono optimista sobre las posibilidades de la buena gobernabilidad para superar los desafíos de futuro.

La planificación estratégica se ha incorporado con naturalidad al acervo urbanístico. Pruebas de ello son los numerosos planes elaborados en todo el mundo, así como la creciente atención del entorno académico hacia este proceso. La pervivencia y vitalidad de la planificación estratégica han hecho que se perfeccionen muchas de sus herramientas básicas y que se hayan producido aportaciones innovadoras de otras áreas de conocimiento, lo que ha añadido mayor complejidad y sofisticación a estos procesos.

Todo ello ha llevado al autor a revisar en profundidad la primera edición de este libro (1997). El resultado ha sido una transformación rigurosa y crítica de la estructura y los contenidos iniciales, entre cuyas nuevas aportaciones destacan: 1, la explicación de la crisis que vive la planificación urbana contemporánea, así como de los factores agravantes, internos y externos, que minan su recuperación; 2, la ampliación de las bases conceptuales de la planificación estratégica de ciudades, con los principios de sostenibilidad y gobernabilidad unidos a los de competitividad y habitabilidad; 3, la profundización en la metodología, con mayor detalle en las fases que atraviesa un plan estratégico; y 4, la introducción por primera vez de todo un abanico de instrumentos analíticos, como las técnicas de microsegmentación de la demanda urbana, el análisis de *clusters*, las matrices de posicionamiento, el diseño de escenarios de futuro y el *marketing* urbano.

José Miguel Fernández Güell *(Madrid, 1954) es arquitecto urbanista (1979) por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid, de la que desde 2001 es Profesor Titular del Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio; es también* master *y doctor en Planificación Urbana y Regional por la Texas A&M University. Durante diez años fue gerente de la división de servicios estratégicos de Andersen Consulting y posteriormente socio director de la consultora de servicios estratégicos Güell & Partners. Ha participado en diversos proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo y de la Comisión Europea.*

*Ilustración de cubierta:* vista aérea de la Gran Vía de las Cortes Catalanas, Barcelona (Tavisa, 1994).

Editorial Reverté
www.reverte.com

ISBN 978-84-291-2110-0
9 788429 121100