

Ciudades y valores

Mientras el origen de las ciudades globales está a menudo ligado al poder político y a la función de capitalidad y centro de coordinación del mercado nacional, las nuevas ciudades-región surgen de la actividad económica concentrada territorialmente, y por ello la manera en que se insertan en las redes globales también responde a lógicas diferentes. Hasta ahora, la mayoría de los planes estratégicos de ciudades ha puesto el énfasis en las ventajas competitivas asociadas a la creación de infraestructuras, acompañadas, frecuentemente, de inversiones en otros activos y servicios materiales. Pero las infraestructuras, siendo absolutamente necesarias para el proceso de revitalización, no deben hacer perder de vista que son las personas las que actúan como motores de dicho proceso. Los valores reconocidos como fundamentales para el desarrollo competitivo y sostenible de una ciudad como Bilbao, y sobre los que en consecuencia debe girar el Foro Mundial de Valores para el Desarrollo de la Ciudad se han establecido alrededor de la innovación, la profesionalidad, el sentido comunitario, la identidad y la apertura al exterior.

Hiri globalen jatorria sarritan botere politikoari eta merkatu nazionalaren kapitalizazio- nahiz koordina- zio eginkizunari lotzen bazaizkio ere, lurralde hiri berriak lurraldeka kontzentratu- rik ekonomia jar- dueraren ondorioz sortu dira, eta horregatik, modu ezberdinetan integratzen dira sare globaletan. Orain arte, hirien estrategia egitamu gehienek azpiegiturek lehiakortasunari dakarzkieten onurak az- pimarratu dituzte. Maiz, azpiegitura horiei bestelako aktiboetan eta zerbitzu materialetan egindako inbertsioak eransten zaizkie. Baina azpiegiturek, biziberritzeko prozesuan ezinbestekoak suertatzen diren arren, ezin digute ezkutatu, azken batean, norbanakoak direla prozesu horren motoreari eragi- ten diotenak. Bilbao bezalako hiri baten garapen lehiakorra eta iraunkorra egiteko funtsezkoak jo- tzen diren baloreak berrikuntzan, profesionaltasunean, erkidego sentimenduan, eta nortasunean oinarritzen dira, beti ere, kanpora begiratzeko joera irekiarekin. Hortaz, Hiriaren Garapenerako Balo- reen Munduko Foroak ere balore horiek guztiak izan beharko ditu kontuan.

While the origin of global cities is very often linked to political power and capital city functions and coordinating centre for national markets, the new city-regions emerge out of territorially concentrated economic activity and, for this reason, the way in which they are inserted into global networks reflects different logics. Up till now, most strategic plans for cities have emphasized competitive advantage related to infrastructure provision together with investment in other assets and material services. However, while infrastructures are absolutely necessary for the process of revitalization, they should not hide the fact that it is individuals who are the drivers of that process. The values recognized as essential in urban competitive and sustainable development processes in a city such as Bilbao, which should be at the centre of the World Forum on Values for Urban Development, have been innovation, professionalism, communitarian sense, identity and openness.

ÍNDICE

1. Introducción: Euskadi ciudad región global
 2. Los *rankings* de ciudades
 3. En busca de la ciudad creativa
 4. La gestión de los intangibles en la ciudad
 5. Liderazgo de la ciudad en tiempos de cambio
 6. Hacia un nuevo discurso en las ciudades
 7. ¿Mejoran los valores la ciudad y su calidad de vida?
 8. De infraestructuras a valores: el caso de la asociación Bilbao Metrópoli-30 y el modelo de revitalización del Bilbao metropolitano.
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: ciudad-global, intangibles, innovación urbanística, Bilbao Metropolitano

N.º de clasificación JEL: A13, R11, R51

1. INTRODUCCIÓN: EUSKADI CIUDAD-REGIÓN GLOBAL

El concepto de ciudad región global se estudió en los años sesenta con las World Cities de Peter Hall y se conceptualizó a partir de los ochenta con las Ciudades Globales de Saskia Sassen.

El factor explicativo fundamental de las ciudades globales es su tamaño, pero no lo es todo. Hay ciudades no muy grandes, como Singapur, que son piezas claves en el sistema mundial, hasta llegar a formar parte de las diez ciudades de primer nivel. Las ciudades globales están caracterizadas por su papel estratégico de nodos de coordinación de la economía global, en lo que incide la presencia de servicios financieros y otros servicios

avanzados a empresas, la interconexión de la economía local y la global o los flujos de personas y conocimiento con las ciudades globales. Todos ellos son datos para seleccionar a las ciudades globales.

La globalización puede ser entendida como acontecimiento y fenómeno económico o como una forma de vida en cuanto que la nueva era que sostiene a la modernidad deberá provocar unas transformaciones en las ciudades que asuman este espíritu. De esta manera, las ciudades con relaciones globales avanzarán más, a la vez que se adaptan al desarrollo local.

En este sentido, hay un primer nivel, el de las llamadas ciudades globales como Londres, Nueva York y Tokyo. Estas son las grandes cosmópolis o *cosmocities*, se-

gún los datos del Informe de la ONU Global Report on Human Settlements.

En 1900, una de cada diez personas vivía en ciudades. Actualmente, casi tres mil millones de personas, o sea, casi la mitad de la humanidad, reside en centros urbanos, y ya hay veintitres ciudades, dieciocho de ellas pertenecientes al mundo en desarrollo, con más de 10 millones de habitantes. Uno de los resultados de este rápido aumento de la población urbana es que millones de pobres de todo el mundo viven hacinados en barrios de tugurios y asentamientos ilegales, en unas condiciones de vida por debajo de los niveles mínimos necesarios para garantizar la salud de las familias y comunidades.

Junto al Informe de la ONU, las asimetrías de la ciudad global quedan patentes en el libro de la profesora Saskia Sassen, de la Universidad de Chicago. En su libro publicado en 1991 y aumentada su edición en 2001, ya convertido en un clásico, que tiene por título «La ciudad global: Nueva York, Londres, Tokyo», se ocupa de los cambios producidos en el espacio urbano a partir de que ciertas ciudades se convirtieran en estratégicas para el proceso de globalización. Una ciudad global es aquella que tiene los recursos, las capacidades y el sistema legal-institucional para manejar las operaciones globales de empresas y de mercados (nacionales y extranjeros), para lo cual necesita otros múltiples servicios como legales, contables, de relaciones públicas.... Además, es un espacio urbano parcialmente desnacionalizado. En un primer momento, Sassen definió como globales a Londres, Tokyo y Nueva York, las más representativas, aunque luego las ciudades empezaron a producir una especie de subsiste-

ma globalizado. Con el paso del tiempo, la expansión del sistema empieza a incluir otras ciudades en esta red internacional. Los datos recientes indicaban que ciudades como New York, Londres o Tokio formaban por sí mismas una primera división. Lo que una década después descubrió, en una investigación realizada con motivo de la reedición del libro *La Ciudad Global*, es que esas tres ciudades —aún Tokio— siguen siendo cruciales. Pero Paris y Frankfurt, en la zona Euro, se agregaron a esa división de las que están en primera. Tokio se volvió menos internacional de lo que esperábamos en los 80, pero todavía continúa siendo la capital mundial de la exportación de capital. Además, se volvió importante una segunda división: siguen unas diez ciudades. Juntamente con las cinco primeras, disponen las funcionalidades organizacionales nucleares para dirigir, administrar y servir a la economía global. En ésta segunda división se encuentran muchos de los principales centros urbanos europeos —como Zurich, Amsterdam, Madrid y Milán— y grandes centros de negocios al otro lado del mundo, como Hong Kong, Chicago, Toronto, Sydney, Ciudad de México, San Pablo y Seúl. Es de resaltar que ciudades que todavía no forman parte de éste grupo, son sin embargo protagonistas recién llegados muy dinámicos, en el que el caso de Shangai es probablemente el más notable. Madrid, Barcelona, San Pablo y Ciudad de México son ciudades globales por excelencia. Buenos Aires es un caso interesante que capta diversos aspectos del «modelo de desarrollo» que se observa en esta última década. Lisboa aparentemente no siguió el camino de Barcelona, a pesar de la similitud de sus áreas metropolitanas y de la realización de un evento internacional

como fue la Expo 98. En los estudios más recientes del GaWC (Globalization and World Cities Research Group and Network) surge a la par de Atenas, Bratislava, Rotterdam, Stuttgart y Oslo, como ciudad que denota «alguna evidencia» de formación de ciudad global. Pero no existe «evidencia fuerte» como en Dublín, Helsinki o Viena, sólo por mencionar algunas ciudades europeas.

Para Saskia Sassen, mientras las ciudades tienen más que ver fundamentalmente con el poder y la presencia de servicios avanzados y son más proclives a las desigualdades, las ciudades región engloban una base económica más amplia que protagoniza la competencia internacional de la industria y que va asociada con una más amplia distribución de los beneficios de la globalización.

Sin embargo, la nueva conceptualización de las ciudades región que ha emergido a finales de los noventa de la mano de Allen J. Scott y Michael Storper supone un cambio cualitativo de enorme trascendencia, que sirve para racionalizar y comprender mejor una realidad como la vasca. Lo cierto es que mientras el origen de las ciudades globales está a menudo ligado al poder político y a la función de capitalidad y centro de coordinación del mercado nacional, las nuevas ciudades-región surgen de la actividad económica concentrada territorialmente, y por ello la manera en que se insertan en las redes globales también responde a lógicas diferentes. Siguiendo a Allen Scott, la ciudad-región no es solamente una construcción económica. A primera vista Euskadi como país industrial abierto al exterior y con un sistema policéntrico o polinuclear de ciudades parece que encaja bien en esta reciente conceptualización que a

medida que avanza la globalización está llamada a adquirir una progresiva importancia.

Pero la globalización no se detiene y hay ciudades que parten de posiciones diferentes y que se van adaptando sucesivamente a la globalización. Para Sassen, la funcionalidad de «ciudad global» no cae del cielo ni es inmortal, sino que debe ser producida y reinventada. Además y tal y como ella gráficamente indica, no hay ciudades globales solteras. Esto nos lleva a las llamadas ciudades región.

La emergencia de la ciudad región es el fenómeno urbano más relevante que estamos viviendo en las últimas décadas a escala mundial. Muchas ciudades región a escala mundial, especialmente las que han crecido más rápidamente, tienen problemas de urbanización difusa y desordenada, dificultades de articular sistemas de transporte público eficaces, desajuste en la localización de las áreas de residencia y empleo, ocupación sistemática de espacios agrícolas y naturales, falta de identidad de las diferentes áreas de la región urbana, fragmentación administrativa, dificultad de gobierno del territorio de la ciudad región, etc.

Posiblemente no haya ningún otro momento en la historia de la humanidad en el que se estén produciendo cambios tan importantes y se den tensiones debido a las transformaciones urbanas a escala mundial tan relevantes como las que se están produciendo en diferentes ciudades región del mundo en estos momentos.

El País Vasco es una auténtica ciudad región en el contexto internacional con una población de unos dos millones de habitantes y una densidad de más de 300 habitantes por kilómetro cuadrado.

A modo de ejemplo, la Ciudad Región de Miami tiene también una población de dos millones y un territorio más extenso que el del País Vasco. La Ciudad Región de Sydney tiene una población en torno a los cuatro millones y una extensión superficial análoga a la del País Vasco, mientras que el municipio de Sydney tan solo tiene unos veinte mil habitantes.

Ninguna de las ciudades que componen el sistema urbano vasco, de forma aislada, puede jugar un papel relevante en el nuevo escenario internacional de ciudades globales

Sin embargo, la estructura del territorio vasco tiene unas singularidades únicas y presenta importantes ventajas competitivas en la escena internacional de las ciudades región actuales, entre ellas vale la pena destacar las siguientes: desarrollo social, una rótula en la nueva Europa, el

sistema polinuclear vasco de capitales, la red de ciudades medias, núcleos rurales y centros históricos, espacios naturales y malla verde del territorio, así como la estructuras de gobierno del territorio. Todo ello compone la Ciudad Región Euskal Hiria.

2. LOS RANKINGS DE CIUDADES

Dentro del marco de la globalización, las ciudades compiten entre ellas para captar iniciativas con capacidad de creación de riqueza y de ofrecer oportunidades a las personas. Por esto, la ciudad debe acondicionarse para que resulte atractiva y adecuada, tanto a las actividades empresariales como a las personas que las llevan a cabo. Para ello las ciudades se dotan de infraestructuras y servicios y la ciudad es un todo, una entidad sistémica.

Gráfico n.º 1



Fuente: Fundación Encuentro /Bilbao Metropoli-30.

Son diversas las estrategias para competir: se desarrollan estrategias de revitalización (como proyectos para dotar a la ciudad de una mayor movilidad y conecti-

vidad, o de un entorno medioambientalmente más saludable, se busca la atracción de eventos singulares, se busca mayor disponibilidad en los servicios

Cuadro n.º 1

Mejores ciudades europeas para los negocios y en calidad de vida para trabajar (2001-2003)

	Negocios			Calidad de vida para trabajar	
	2003	2001		2003	2001
Londres	1	1	Barcelona	1	1
París	2	2	París	2	2
Francfort	3	3	Ginebra	3	5
Bruselas	4	4	Madrid	4	6
Amsterdam	5	5	Munich	5	3
Barcelona	6	6	Zurich	6	7
Madrid	7	8	Oslo	7	12
Berlín	8	9	Roma	8	13
Milán	9	11	Amsterdam	8	15
Munich	10	10	Estocolmo	10	4
Zurich	11	7	Dublín	10	20
Dublín	12	13	Lisboa	12	10
Manchester	13	14	Viena	12	13
Ginebra	14	12	Lyon	14	9
Lisboa	15	16	Copenhague	15	20
Düsseldorf	16	17	Londres	16	11
Praga	17	21	Manchester	16	17
Estocolmo	18	15	Glasgow	18	8
Lyon	19	20	Bruselas	19	19
Hamburgo	20	18	Milán	20	20
Glasgow	21	19	Berlín	21	23
Varsovia	22	27	Hamburgo	21	16
Budapest	23	22	Düsseldorf	23	25
Viena	24	23	Helsinki	24	17
Copenhague	25	24	Francfort	25	24
Roma	26	25	Praga	26	26
Oslo	27	28	Budapest	26	28
Moscú	28	30	Atenas	26	27
Helsinki	29	26	Varsovia	29	—
Atenas	30	29	Moscú	30	29

Fuente: Elaboración Fundación Encuentro. CECS a partir de Cushman & Wakefield Healey & Baker, European Cities Monitor, Londres, varios años.

Cuadro n.º 2

Principales ciudades europeas receptoras de inversión extranjera (2000)

<i>Ranking</i> 1999	Ciudad	<i>Ranking</i> 2000	Proyectos en el año 2000
1	Londres	1	181
2	París	2	88
5	Barcelona	3	58
11	Amsterdam	4	44
3	Dublín	5	43
13	Munich	6	33
6	Viena	7	31
8	Budapest	8	26
3	Estocolmo	9	24
15	Francfort	9	24
11	Copenhague	11	23
13	Milán	11	23
8	Berlín	13	22
10	Bruselas	14	21
7	Madrid	14	21
28	Varsovia	16	18
40	Hamburgo	17	17
11	Reading	17	17
17	Moscú	19	15
25	Amberes	20	14

Fuente: Ernst & Young, *European Investment Monitor Online*, 2001.

en la sociedad de conocimiento, o en servicios a empresas, en acción social o en ayudas a iniciativas empresariales.

Los *ranking* de ciudades aportan una primera idea acerca de la idoneidad de un lugar para la ubicación de personas y negocios, aunque hay que destacar que los resultados son diferentes en función de los conceptos que se utilicen. Hay *rankings* como el de Quality of Life Survey, realizado por la consultora de recursos humanos Mercer, el European Cities Monitor, elaborado por la consultora Cushman

& Wakefield Healey & Baker, o el informe sobre Inversiones en Europa, elaborado por Ernst & Young.

Otro *ranking* de ciudades es el de América Economía. En este caso, el modelo de análisis que se utiliza asume que las ciudades son objetos de inversión, lo cual las hace estar sujetas a decisiones que se estructuran en función de beneficios y costos. El lugar que ocupa cada urbe en el *ranking* corresponde a la posición relativa entre estas variables dentro de la muestra de ciudades que se analiza. En

cuanto a la selección de ciudades, son consideradas las principales economías latinoamericanas, o que tengan relevancia para los negocios regionales.

En el estudio «Ciudades 2005», Santiago de Chile lidera por segundo año el *ranking* de ciudades. Sin embargo, las dimensiones tradicionales de la competencia —costos, calidad de servicios y clima de negocios— ya no son perdurables. Para destacar en la era del conocimiento hay que innovar y fomentar la «creatividad urbana». Esta es una muestra de cómo el componente intangible se está constituyendo en una parte importante de la competencia entre las ciudades.

3. EN BUSCA DE LA CIUDAD CREATIVA

En el *ranking* Ciudades 2005 de América Economía se destaca que para innovar y fomentar la creatividad urbana no basta con proponérselo. Los valores sociales deben estar en los cimientos de todo el cambio, porque si una ciudad se transforma físicamente, pero las personas que trabajan y viven en ella no son capaces de adaptarse a esos cambios, estamos ante un fracaso, pues no podrán aprovechar las nuevas oportunidades que surgen de esta nueva realidad.

Factores intangibles como la seguridad o la calidad de vida, se convierten en definitorios. Los *headquarters* de las empresas están formados por personas de gran capacidad intelectual, que desean desarrollar sus vidas y las de sus familias en entornos de alta calidad de vida.

¿Qué hacer para subir en el *ranking*? Cada ciudad tiene proyectos emblemáti-

cos. Mientras Ciudad de México embellece su centro histórico y São Paulo trata de sanear la cloaca que es el río Tieté, ambas ciudades tratan de mejorar el clima de negocios, estabilizar sus reglas del juego. Incluso puede que el ambiente de negocios mejore en Venezuela y Argentina. Pero solamente con esas metas pueden quedar rezagados.

En una economía global del conocimiento, las ciudades deben dar tanta importancia a la tolerancia a lo distinto y a la creatividad, como evitar perder la mitad del día en embotellamientos o impedir ser secuestrado en un viaje al trabajo.

En su libro *The Creative City*, el experto en ciudades Charles Landry se pregunta acerca de las razones por la que algunas ciudades tienen éxito. Y responde señalando la existencia en la ciudad de líderes con visión, organizaciones creativas y una cultura de compartir objetivos. Como se aprecia, Landry no menciona la disponibilidad de infraestructuras —las da por supuestas— sino que se adentra en elementos de carácter menos tangible pero que, en definitiva, son los que conforman a las ciudades triunfadoras.

Una vez superada la función básica de la ciudad, esto es, como proveedora de servicios públicos, las infraestructuras deben mantenerse en perfecto estado y modernizarse cuando sea oportuno. Aunque los rápidos avances tecnológicos aconsejan realizar importantes esfuerzos en la construcción de nuevos tipos de infraestructuras, la correcta visión de la ciudad a largo plazo puede suponer importantísimos ahorros en el momento presente y grandes ventajas competitivas en el futuro. Es evidente que una equivocada previsión en el crecimiento de la ciudad llevará

a la utilización de recursos —siempre escasos— en proyectos poco rentables. A largo plazo, las previsiones son difícilmente cuantificables.

Los cambios radicales en la tecnología disponible —como el paso de telefonía fija a móvil— pueden dejar obsoletas infraestructuras muy costosas. Ocurre lo mismo con los cambios sociales —la inmigración o el envejecimiento poblacional— que obligan a reformular políticas educativas, sanitarias y culturales con el consiguiente impacto en las infraestructuras correspondientes.

Los avances científicos y tecnológicos obligan a reajustar las infraestructuras para mantenerlas al máximo nivel de prestación de servicios, mientras que los cambios sociales inciden principalmente en las personas y sus valores.

La primera parte del problema, la transformación física de la ciudad, es relativamente sencilla de entender, y su resolución depende en gran medida de la disponibilidad de recursos económicos. La segunda, los valores sociales, es más compleja y debe abordarse desde perspectivas a largo plazo.

Es común a ambos tipos de transformación la importancia de anticiparse a los cambios, esto es, actuar antes para aprovechar las ventajas de lo nuevo en lugar de esperar y arriesgarse a que la ciudad sufra los cambios pasivamente.

La ciudad puede ser productora de cambios si se adelanta y beneficiarse de la generación de oportunidades; la falta de audacia en las decisiones, si embargo, puede abocar irremisiblemente a la ciudad a una situación de consumo pasivo de las nuevas tecnologías y tendencias sociales.

4. LA GESTIÓN DE LOS INTANGIBLES EN LA CIUDAD

En el caso de la ciudad, las infraestructuras físicas son imprescindibles y si éstas son escasas o inadecuadas, darán lugar a carencias que, de no superarse, crearán problemas en los servicios a las personas y en la calidad de vida de éstas. Ahora bien, dado que se cuenta con las infraestructuras adecuadas, es la actividad de las personas y su comportamiento, lo que realmente permite poner en valor las infraestructuras y convertir la ciudad en un entorno adecuado para el desarrollo personal y la satisfacción de los ciudadanos, dando lugar asimismo a un contexto propicio para la generación de servicios y actividades empresariales.

Dicho de otra forma, las infraestructuras físicas son necesarias, pero son los intangibles de la ciudad los que realmente pueden aportar más valor añadido. Intangibles, que se basan en las capacidades, las actitudes y las actividades de las personas o de colectivos formado por personas.

Cuando se plantea acometer planes de desarrollo metropolitano, nunca se deja de contemplar los aspectos relacionados con las infraestructuras físicas: ordenación del territorio, infraestructuras de diversa índole, equipamientos, etc. Sin embargo, no es frecuente que dichos planes contemplen de forma prioritaria y pongan el énfasis en los intangibles, incluso cuando, tal como se ha indicado, son los que más contribuyen a aportar valor a la ciudad y, por consiguiente, más pueden impulsar su desarrollo.

Un ejemplo podría referirse al turismo: puede contarse con unas instalaciones

magníficas y con un entorno en que la estética y el medio ambiente son plenamente satisfactorios; ahora bien, si el trato y el servicio al turista es desastroso, si la actitud de los residentes hacia los visitantes es hostil, si el entorno es inseguro, etc. el resultado es bien distinto del que se produciría en el caso de que todos estos aspectos negativos fuesen de signo contrario.

A pesar de que todo esto no constituye nada desconocido, resulta que rara vez se plantea el gestionar eficientemente los intangibles, con objeto de utilizarlos como el motor del desarrollo urbano y elemento que aporte una diferenciación y sirva de soporte a la competitividad de la ciudad.

Categorías de intangibles de particular interés

No es fácil establecer a priori cuál es el conjunto de intangibles que pueden utilizarse para ser soporte del desarrollo de los núcleos urbanos y de su calidad de vida: es una cuestión que debe ser establecida en cada caso, en función de las circunstancias específicas que pudieran concurrir.

El número de intangibles puede ser tan amplio como se desee y su categorización depende de los criterios que se consideren. No obstante, por su especial interés en los momentos actuales, se considera interesante detallar las cuatro categorías siguientes:

- Los valores.
- Los aspectos sociales de la ciudad.
- El conocimiento y la información.
- La imagen y el marketing de la ciudad.

Los valores

Los valores son quizás unos de los intangibles más intensos, pero tienen un potente efecto dinamizador de las capacidades de las personas, no solamente porque las activan, sino porque, además, las enfocan en la dirección adecuada. Los valores tienen un carácter fundamental, puesto que se sitúan en la base de las actitudes y de los comportamientos de las personas. De alguna manera, impregnan y conforman el conjunto de la vida en la ciudad, influyendo en aspectos tales como la calidad de la convivencia, el ambiente general de la sociedad o el atractivo de la ciudad, tanto para las personas como para las empresas. En síntesis, puede decirse que la calidad de los valores de una sociedad determina la calidad del conjunto de sus actividades.

A pesar de la capacidad catalizadora de los valores, sucede a menudo que no son apreciados, o lo son en muy baja medida. Es frecuente encontrar sociedades en las que se ha producido o se está produciendo, de forma manifiesta, una pérdida de valores. Ello se debe a que, desde una óptica del interés puramente personal, no siempre se ve una relación clara e inmediata entre los valores y los beneficios que reportan. Los valores son más apreciados por quienes cuentan ya con una base cultural fundamentada en valores tradicionales. De modo similar, son menos estimados por quienes adoptan actitudes materialistas, puesto que los beneficios que reportan no son siempre de carácter material.

De hecho, los valores compiten con otros intereses por la atención de las personas y su carácter intangible e invisible contribuye a que, con frecuencia, no sean la opción elegida.

Los valores constituyen el fundamento para el desarrollo de la sociedad civil y por ello, su promoción es una cuestión de gran interés. Ahora bien, debe tenerse en cuenta que pueden ser de muy diversa naturaleza y por consiguiente, deben elegirse los que se tiene más interés en promover. Ha de tenerse también presente que unos son más fácilmente asumibles que otros, así como el hecho de que la asimilación de algunos de ellos facilita la posterior asimilación de otros. Igualmente, no hay que perder de vista que el impacto de los valores solamente es efectivo cuando éstos se asumen por una parte suficientemente importante de la población.

Por todo ello, el desarrollo de unos determinados valores en la sociedad requiere habitualmente de una estrategia progresiva y para su promoción es preciso contar con ciertos «ingredientes», como son el liderazgo, la ejemplaridad y la credibilidad de quienes los promocionan.

El mantenimiento de los valores es posible cuando se plantea como un proceso de mejora continua, ya que en el momento en que se les deja de prestar atención se corre el riesgo de iniciar un proceso de degradación, por las razones antes apuntadas de falta de «visibilidad» y por competir con otros intereses que puedan aportar beneficios materiales tangibles e inmediatos.

La promoción de los valores no es algo que exija grandes inversiones, pero, como se señalaba antes, requiere liderazgo y mucha atención y dedicación de los líderes.

Dada la repercusión que en una ciudad tienen los valores, en la medida en que, como se ha señalado, sean asumi-

dos por una parte suficientemente significativa de la población, resulta fundamental dar respuesta a cuestiones como las siguientes:

- ¿Quiénes, y cómo, determinan los valores que deben ser asumidos por los ciudadanos?
- ¿Quiénes deben estar involucrados en la labor de promoverlos?
- ¿Cómo debe procederse para su promoción?

Ante todo, hay que tener en cuenta que los valores que un colectivo social debería asumir no es algo preestablecido o que tenga una solución óptima; las personas pueden asumir unos u otros, en función de sus principios y creencias. La cuestión estriba en que los valores se acoplen convenientemente a aquellos. Esto refuerza la importancia de quién y cómo los define. Es obvio que los valores no pueden ser dictados por los poderes públicos ni por ninguna organización específica. Cualquier instancia puede proponerlos, pero no imponerlos. Cuando existe una sociedad civil bien desarrollada y organizada, es ésta la que está más legitimada para pronunciarse en este tipo de cuestiones, ya que las posturas que se asuman es a la propia sociedad civil a la que en último término afectan. Las distintas organizaciones de la sociedad civil debieran ser activas planteando aquellos valores que consideran, desde sus propias ópticas, deberían ser asumidos por la población o por colectivos específicos de ésta. No hay que perder de vista que algunos valores cívicos afectan a toda la ciudadanía, pero determinados colectivos específicos, como los de médicos, juristas, profesionales de la información, empresarios y otros muchos, pueden fijar especialmente su atención en algunos que

están más estrechamente relacionados con la función social que desempeñan.

En lo que respecta a su promoción, además de las campañas que se puedan emprender para reclamar la atención y el interés de la población, es fundamental el papel y la actitud de los distintos líderes, tanto de acción como de opinión. Su ejemplo es determinante, pues su visibilidad y ascendiente sobre determinados colectivos, hace que lo que practican tenga mucha más credibilidad y un efecto mucho mayor que lo que predicen. En ocasiones, se utiliza la participación de personas con gran capacidad de atracción de masas para propagar determinados valores. Quienes así proceden, deben tener muy en cuenta que junto a los valores que estas personas anuncian, se está promoviendo los que realmente, de hecho, se deducen de su comportamiento.

Los aspectos sociales de la ciudad

En la ciudad concurren tres clases de elementos estrechamente interrelacionados: las infraestructuras y equipamientos (los tangibles); las personas que utilizan la ciudad, bien como residentes o como visitantes; y finalmente, la sociedad, que se puede considerar como el conjunto de las personas y los distintos tipos de relaciones entre ellas.

La incidencia de cada una en los restantes es evidente: las personas pueden verse como los ingredientes básicos de la sociedad; por consiguiente, la sociedad manifestará la impronta derivada del perfil de las personas que la constituyen. Los individuos deciden cómo quieren que sea la ciudad y cuáles los servicios que de ella esperan como fundamento de su

existencia y desarrollo. La sociedad en su conjunto, por otra parte, crea un contexto que incide en cada una de las personas que la integran, impone pautas a su comportamiento, influye en su calidad de vida por medio de los servicios que le suministra, del impacto ecológico de sus actividades y de otros aspectos, e igualmente, incide, en gran medida, en todos los aspectos de su desarrollo personal, en sus modos de pensar y en todos sus comportamientos. Por otra parte, los elementos físicos de la ciudad, los llamados «tangibles», además de proporcionar el soporte necesario para el funcionamiento de la sociedad y para la prestación de los servicios a los individuos, son al mismo tiempo el resultado de la actividad de dicha sociedad y son creados por ella.

En virtud de estos vínculos, los distintos aspectos de los perfiles sociales de la ciudad constituyen algo de naturaleza intangible, pero que tiene un enorme impacto en lo que podría considerarse como la ciudad en su conjunto. En último término, se trataría de lograr un modelo de sociedad que sirva a las personas, las cuales deberían ser contempladas más como destinatarios del apoyo que la sociedad proporciona, que como simples elementos constitutivos de ésta.

En las sociedades democráticas, aparece como cuestión del máximo interés el concepto de sociedad civil. El significado de esta expresión se refiere a la forma de organización de la sociedad, que se dota de las estructuras adecuadas para gestionar y resolver las cuestiones que afectan a los ciudadanos y a diversos colectivos formados por éstos, y que no son específicamente inherentes a las competencias de la función pública. De este modo, se logra que ciertos aspectos de

la actividad de la sociedad sean gestionados y decididos por aquellos a quienes afectan y a quienes incumben. Al mismo tiempo, una sociedad civil bien estructurada y desarrollada crea los cauces de comunicación y de discusión entre los diversos colectivos ciudadanos y los poderes públicos, permitiendo una mayor proximidad entre ambos. En virtud de todo ello, la participación ciudadana es más activa en el tratamiento de aquellas cuestiones que son objeto de su interés. En definitiva, el desarrollo de la sociedad civil permite un funcionamiento más ágil, más eficaz y más acorde con las necesidades de los ciudadanos.

La construcción de la sociedad civil no requiere solamente la creación de las organizaciones y entidades adecuadas; es muy importante que, además, se establezcan los esquemas de interrelación y de comunicación que faciliten la cooperación entre todos los agentes que forman parte de la misma.

Precisamente la fluidez de comunicación y de relación en la ciudad es otro de los intangibles de gran valor. La actividad ciudadana se basa en las relaciones entre todos los agentes que forman parte de ella, de tal modo que un nivel de relación pobre e inadecuado no puede dar lugar a una actividad global de calidad en la ciudad. En cierto modo, sucede como en el cerebro humano: lo que constituye la base de su capacidad es, no sólo el número de neuronas, sino la cantidad de sinapsis o contactos entre ellas, el modo en que funcionan estos contactos y las estructuras a las que dan lugar.

En este mismo sentido, el *networking* o las redes de relación entre los agentes, tanto dentro de la ciudad como con otras

personas y entidades externas a ella, constituye un activo inmaterial de gran valor. La inversión en el desarrollo y el mantenimiento del *networking* global da lugar a un notable valor añadido de los intangibles. El sistema de relaciones es lo que genera los flujos de ideas, el establecimiento de colaboración, la participación conjunta en iniciativas de interés común, y por supuesto, los contactos efectivos entre personas.

Una ciudad en la que el sistema de relaciones es pobre y cuyos contactos con el resto del mundo son insuficientes, se encuentra en una situación de aislamiento que en nada propicia el desarrollo.

Un aspecto específico de las relaciones entre las personas dentro de la ciudad es la convivencia: la calidad de la convivencia determina la calidad de vida de los ciudadanos y hace más habitable la ciudad. Incide de forma determinante en el atractivo de ésta, tanto en lo que se refiere a las personas como a las empresas. La calidad de la convivencia, aunque sea intangible, se percibe perfectamente cuando se vive en una ciudad o cuando se toma contacto con ella.

En la raíz de la convivencia pueden encontrarse elementos relacionados con los valores de las personas y elementos de carácter cultural. Ni unos ni otros son algo que se pueda cambiar fácilmente a corto plazo, y otro tanto sucede con el estilo de convivencia. Por ello, su gestión implica plantearse las actuaciones con la suficiente perspectiva de tiempo y abordando la resolución de aquellos aspectos que pueden ser el origen de perturbación en las relaciones.

Por último, cabe señalar que el deterioro de la convivencia tiene un impacto ne-

gativo en el conjunto de la sociedad civil, obstaculizando seriamente su funcionamiento normal y generando un proceso de degradación de difícil y costosa superación.

Otra categoría de intangibles son los servicios al ciudadano, que en buena medida son los que justifican la existencia de la ciudad. La ciudad nace mediante un proceso de transformación que tiene por finalidad la concentración de los servicios que requieren las personas que viven en ella y en su entorno. En realidad, la ciudad se justifica en función de los servicios que proporciona y de la calidad de los mismos. La sanidad, la educación, el acceso a los medios de comunicación y de transporte, las oportunidades de desarrollo profesional, el acceso a la cultura, etc. son servicios que inciden en gran medida en el atractivo de la ciudad.

La ciudad difícilmente podrá retener a las personas con las que le gustaría contar, si no cubre sus expectativas en lo que se refiere a la calidad de los servicios prestados. En particular, será más difícil conseguir retener a quienes, por sus capacidades, cuenten con mayores oportunidades de establecer sus residencias en otros lugares más acordes con el entorno ideal que desearían para vivir y trabajar.

En relación con los servicios, es de destacar la valoración creciente de la seguridad ciudadana. La falta de seguridad, especialmente en determinados ambientes o zonas urbanas, es un problema que se ha extendido enormemente, pasando a ser uno de los principales motivos de preocupación en muchas ciudades. Consecuencia de ello, es que la seguridad se ha convertido en uno de los aspectos más

apreciados a la hora de valorar el atractivo de un determinado núcleo urbano, tanto por parte de los visitantes, como de los residentes, y de las empresas que buscan una nueva ubicación.

La cultura y el entorno para el desarrollo personal es algo que ofrece igualmente un especial interés para quienes desarrollan su vida en una determinada localidad. La cultura constituye una riqueza para aquellos que la poseen: una cultura confiere personalidad y diferenciación, es un elemento de integración para quienes la asimilan y es algo que no se puede improvisar, ya que constituye, en buena parte, una herencia de las generaciones anteriores. La cultura constituye un activo valioso, que se debe conservar, enriquecer y transmitir a las generaciones venideras. La cultura evoluciona y se enriquece o se empobrece, pero en cualquier caso, no es algo que pueda ser cambiado de la noche a la mañana. Como otras muchas cosas que se construyen con el paso del tiempo, se tarda mucho menos en destruirla que en generarla.

La cultura propia, junto con el acceso a otras manifestaciones culturales que complementan y enriquecen la autóctona, constituyen uno de los elementos claves del desarrollo personal, y proporciona la oportunidad de convivir con otras personas y colectivos con los que se comparten unos valores y unos intereses comunes.

Por último, está el desarrollo de las actividades de carácter económico: no solamente constituyen una parte importante de la actividad de los ciudadanos, sino que son las que generan los recursos para financiar el mantenimiento y desarrollo de la ciudad y para retribuir a quienes viven en ella. Por eso, el contar con un te-

jido empresarial capaz de generar un alto valor añadido y proporcionar una satisfacción profesional a las personas que aportan su trabajo, es un objetivo para la práctica totalidad de los responsables de la gestión del desarrollo urbano y metropolitano. Actualmente, este deseo va acompañado de la sensibilidad por el desarrollo sostenible: es importante que el desarrollo no se destruya a sí mismo, bien como consecuencia del impacto ambiental al que pudiera dar lugar o porque los mecanismos que regulan el sistema urbano generen efectos nuevos que impidan el propio desarrollo, o generen otros perjuicios no previstos.

La imagen y el marketing de la ciudad

El marketing está estrechamente ligado a la imagen de la ciudad y éste es uno de los intangibles imprescindibles para promover su desarrollo. La imagen es algo que puede ser visto como el modelo mental que se tiene de algo; no es la realidad en sí, sino la percepción de la realidad por parte de un individuo o de un conjunto de ellos. Pero desde el punto de vista del perceptor, la realidad percibida es la única realidad existente, y por tanto, será considerado como base para sus decisiones y actuaciones.

La ciudad no es indiferente a su imagen y, como colectivo de ciudadanos, es algo por lo que siente interés. Del mismo modo que un individuo o una organización considera que su imagen no le resulta indiferente, la ciudad también entiende que se trata de una cuestión que, por varias razones, no debe descuidar.

En primer lugar, los ciudadanos y los responsables de la gestión del desarrollo urbano desean tener una imagen de la

ciudad con la que sentirse satisfechos. En cierto modo, la imagen representa la realidad y contar con una buena imagen de ciudad supone que la ciudad cuenta con las condiciones necesarias para habitar en ella en condiciones satisfactorias. En particular, la imagen de la ciudad interesa a los responsables de su gestión, ya que una buena imagen puede interpretarse como un indicador sintético de una buena gestión.

Además, la imagen de la ciudad, pone de manifiesto lo más significativo de sí misma, su estilo, su personalidad, sus peculiaridades y sus aspectos positivos y negativos. La imagen es el vehículo para «venderla» a sus residentes, para atraer a visitantes y para captar actividades de interés. Además, la imagen que se quiere transmitir incorpora no solamente la fotografía de la realidad, sino también, en cierto modo, la visión de cómo se quiere que sea la ciudad. Esta visión, a su vez, orienta las voluntades para conseguirla y para perfeccionarla; no sólo es reflejo de la realidad, sino también modelo de lo que se quiere alcanzar o consolidar. Por consiguiente, se trata de un instrumento para atender a diversos objetivos.

Una ciudad que no es capaz de definir y concretar su imagen, puede estar sufriendo el problema de no saber lo que es, de no saber hacia dónde está yendo y de no poder concretar hacia dónde querría ir.

La ciudad debe ocuparse de definir y comunicar su propia imagen, pero teniendo en cuenta que la imagen es una visión de la realidad ideal y que ésta puede tener diferentes visiones, dependiendo del punto de vista que se contemple. La visión puede ser selectiva, no necesita pre-

sentar todos los detalles, sino simplemente aquellos que quiere comunicar. Ahora bien, la imagen no puede ser incoherente con la realidad ni puede tratar de ocultar aquellas cuestiones que destacan de forma tan notable, que se hacen patentes cualquiera que sea la óptica adoptada.

La imagen debe ser elegida teniendo en cuenta la estrategia de desarrollo de la ciudad, la cual, a su vez, se habrá elaborado de forma consistente con la realidad de la misma. Estrategia, imagen y plan de marketing deben ser fuertemente coherentes.

En la creación del modelo mental participan diversos elementos y distintos mecanismos. La comunicación de la imagen se lleva a cabo por medio de un proceso de captación de la realidad desde una óptica determinada, una abstracción y descripción de la perspectiva de la realidad contemplada y un proceso de comunicación por medio del cual, se quiera o no, se produce una cierta modulación del mensaje a transmitir. Finalmente, el mensaje es captado e interpretado por quien lo recibe, lo cual finalmente, da lugar al modelo mental o imagen en la mente del receptor. Todo ello debe ser tenido en cuenta, con el fin de conseguir que la imagen percibida sea lo más parecida posible a la que se quiere transmitir. Por ello, es conveniente conocer los esquemas de valores, los intereses y las claves de interpretación de aquellos a quienes se dirige el mensaje para la creación de la imagen.

Por último, debe tenerse presente que la creación de imagen es un proceso en el que no es fácil aprender de la propia experiencia para ajustar las actuaciones a la consecución de los objetivos, ya que

existe un desfase entre las actuaciones y los efectos derivados de ellas y además, si la imagen creada es distinta de la pretendida, la corrección puede requerir mucho tiempo y ser muy costosa. Por eso, conviene prestar atención y analizar otras experiencias existentes de las que se puedan sacar conclusiones válidas para deducir el modo más conveniente de proceder. Además, debe tenerse presente que en el proceso de comunicación es fundamental escuchar. Para crear una imagen es imprescindible escuchar y conocer a aquellos a quienes va dirigida.

El marketing de la ciudad tiene por finalidad conseguir «vender» la imagen tanto interna como externamente, con el fin de lograr distintos objetivos: conseguir la confianza y el apoyo de los ciudadanos; atraer personas, empresas u otras instituciones; ampliar el *networking* por medio de la incorporación a ciertas redes u organismos; lograr el reconocimiento en ciertos entornos o foros, etc. En cualquier caso, los objetivos del marketing y los mecanismos para alcanzarlos deben formar parte de las estrategias de desarrollo de la ciudad.

El conocimiento

La expresión «Sociedad del Conocimiento» se está superponiendo rápidamente al concepto «Sociedad de la Información», lo que en ciertos casos da lugar a confusión. Mucha gente se pregunta si es lo mismo o si son cosas diferentes y, si es así, dónde está la diferencia.

Esta confusión no es de extrañar, ya que se utilizan estos términos, con frecuencia, de forma indistinta o por lo menos, sin precisar las diferencias. Además, sucede que información y conocimiento están estrechamente relacionados en su

aplicación práctica, lo cual favorece el que se tienda a confundirlos.

Para entender la diferencia entre sociedad de la información y sociedad del conocimiento conviene empezar por comprender la diferencia entre información y conocimiento. La información sirve para describir algo, exponer hechos, objetos, situaciones o intenciones. La información describe, aporta datos. Por el contrario, el conocimiento permite entender e interpretar el contenido de la información, y a partir de esta capacidad de entender e interpretar, permite decidir y actuar correctamente para conseguir unos determinados objetivos, incluso en situaciones no previstas. Desde un punto de vista práctico, el conocimiento soporta el saber hacer. Actuar basándose en un conocimiento insuficiente o erróneo, conduce a resultados que no son los deseados, bien porque son inferiores, o bien porque son completamente distintos, o incluso opuestos a los propuestos.

El conocimiento es considerado actualmente como un activo de gran valor, que permite obtener distintos tipos de beneficios a quienes lo poseen. El conocimiento, cuando se domina en mayor medida que los demás, da lugar a una ventaja competitiva. Competir con éxito es una cuestión que se basa, fundamentalmente, en saber hacer las cosas mejor que los competidores. No solamente es un atributo de gran valor, sino que además es el que permite optimizar la utilización de todos los recursos existentes.

El conocimiento, a diferencia de la información, reside en las personas y son las personas quienes pueden activarlo y utilizarlo para transformarlo en resultados.

5. LIDERAZGO DE LA CIUDAD EN TIEMPOS DE CAMBIO

La necesidad de mirar a largo plazo y tener en cuenta los valores sociales supone para la ciudad un reto de difícil encaje en su organización interna. Por un lado, la clase política suele sentirse más comprometida con el presente, consecuencia lógica de la obligación de dar respuestas inmediatas a las demandas sociales. Por otro, el mundo de las grandes corporaciones se concentra en los resultados, como no podía ser de otra manera al ser las empresas organizaciones orientadas a la rentabilidad.

Las ciudades que están en fase de profundos cambios requieren liderazgos fuertes con visión a largo plazo y capacidad para entender la importancia de los valores. La dificultad de extender los conceptos claves para el desarrollo en la población obliga a otorgar a un reducido número de personas el liderazgo del proceso. Los intentos de realización de procesos de cambio radicales apoyados en amplias bases sociales pueden presumir de gran calidad democrática pero corren el grave riesgo de retrasarse e, incluso, agotarse por la imposibilidad de establecer sistemas de comunicación activa a todos los niveles. Los líderes deben marcar rumbos en cuestiones abiertas a la opinión, sin coartar las potencialidades creativas de la ciudad, al tiempo que ceden el control a corto plazo a los técnicos y profesionales en sus respectivas áreas de competencia. Es en las metas a largo plazo y en los valores donde los líderes deben dejar sentir su poder.

Los tres papeles que el líder debe representar y sobre los que se construye la fortaleza de una organización estratégica son: su capacidad de visión, habilidad de

estrategia y poder para llevar a cabo el cambio, como queda recogido en el libro *Leaders Who Make a Difference* de Burt Nanus. Nada es más importante para el éxito de una organización que la eficiencia de sus líderes, lo cual se puede extender a la ciudad como organismo complejo que requiere liderazgo en sus procesos de transformación.

La búsqueda del nicho de excelencia vendrá determinada por las posibilidades presentes y futuras de la ciudad puestas en perspectiva con las ciudades competidoras. Aquel espacio vacío o insuficientemente ocupado en el que la ciudad pueda irrumpir con garantías de liderazgo será su oportunidad. La profesora de Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, acuñó en 1995 el concepto de clase mundial en su libro «*World Class. Thriving Locally in the Global Economy*», como «un juego de palabras que expresa la necesidad de alcanzar los más altos estándares competitivos en cualquier lugar así como la aparición de una clase social definida por su capacidad para gestionar recursos en amplios espacios más allá de las fronteras». Jugando con las palabras, Kanter propone que «en la economía globalizada, las oportunidades de una nación serán lideradas por sus metrópolis de clase mundial». La búsqueda e identificación del nicho de excelencia en el que una ciudad adquiere su «clase mundial» solo debe condicionarse a la suficiente escala de la ciudad en relación con sus objetivos estratégicos.

El elemento fundamental de la competitividad de una ciudad lo componen sus infraestructuras y equipamientos, tanto urbanos como sociales y económicos. La disponibilidad de amplias redes de infraestructuras modernas y eficientes junto

a los correspondientes equipamientos de calidad internacional proporciona a la ciudad un elevado punto de partida desde donde proyectarse en sus políticas de desarrollo.

En el mundo occidental y avanzado, la existencia de los mínimos exigibles para una ciudad en materia de infraestructuras se da por supuesta y no supone un argumento distintivo haber alcanzado ese nivel.

Se pueden distinguir dos etapas en ese proceso de desarrollo estratégico. En la primera, la ciudad parte de posiciones de déficit infraestructural que deben ser corregidas con la mayor urgencia posible. La carencia de infraestructuras como las relacionadas con el medio ambiente o las comunicaciones, pone en grave riesgo el éxito a largo plazo de las apuestas estratégicas. Todo aquello vinculado a la prestación de servicios públicos cabe bajo la descripción de infraestructura básica.

La segunda etapa, por su parte, consiste en la construcción de infraestructuras estratégicas o tecnológicas, esto es, aquellas que hacen de la ciudad un espacio distinguido en el nicho de excelencia perseguido.

La disponibilidad de las infraestructuras básicas no debe condicionar el lanzamiento de las estratégicas. Las dos etapas pueden solaparse: mientras se completa la dotación básica de la ciudad, se puede iniciar el lanzamiento de las infraestructuras estratégicas. Frecuentemente, lo que se considera novedoso en la ciudad pasa a formar parte de lo exigible en un breve espacio de tiempo. Muchas ciudades están trabajando actualmente a marchas forzadas para dotarse de innovaciones tecnológicas. Según publicaba el 2 de enero

de 2003 el prestigioso diario norteamericano *The Wall Street Journal*, refiriéndose a Zamora, «una somnolienta ciudad española se convierte en la vanguardia de los proyectos Wi-Fi (...) como la primera ciudad del mundo conectada enteramente a Internet usando tecnología inalámbrica de alta velocidad».

El concepto de infraestructuras y equipamientos engloba una extensa gama de activos de la ciudad. Además de las calles, plazas y carreteras, la red de saneamiento o el alumbrado, la ciudad dispone de monumentos o paisajes. La articulación de la sociedad, las relaciones laborales o las asociaciones sin ánimo de lucro también forman parte de las infraestructuras y equipamientos de la ciudad.

Así, se puede hablar de infraestructuras culturales, educativas, políticas o tecnológicas, entre otras muchas.

6. HACIA UN NUEVO DISCURSO EN LAS CIUDADES

El Plan Estratégico es uno de los instrumentos principales en el proceso de adaptación de la ciudad a la realidad del entorno en que se integra, y en la búsqueda y potenciación de las propias ventajas competitivas.

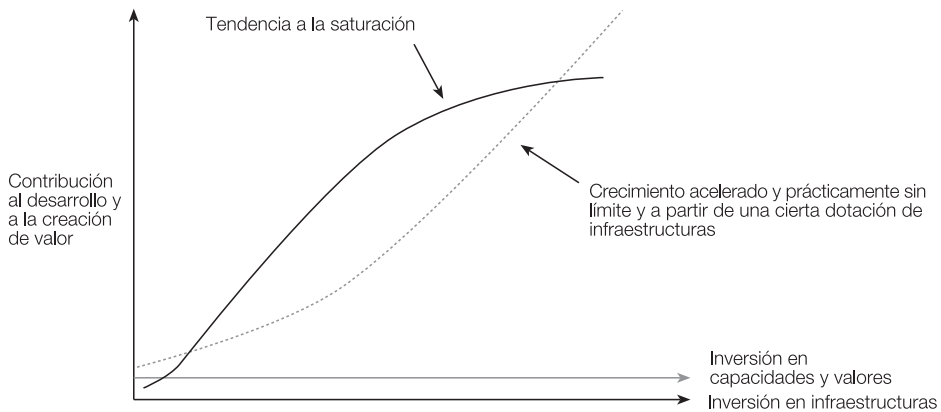
En las distintas ciudades, estas estrategias subrayan aspectos diferentes, a veces muy específicos e irrepetibles. Son de destacar los ejemplos de Barcelona y Sevilla, con su espectacular desarrollo al amparo de los Juegos Olímpicos y la Exposición Universal de 1992, respectivamente. Y en otra escala, la transformación de Bilbao con el portaestandarte de su Museo Guggenheim o el impresionante avance de Madrid como urbe de dimensiones globales.

Hasta ahora, la mayoría de los planes estratégicos de ciudades han hecho hincapié en las ventajas competitivas asociadas a la creación de infraestructuras, acompañadas, frecuentemente, de inversiones en otros activos y servicios materiales. Pero las infraestructuras, siendo absolutamente necesarias para el proceso de revitalización, no deben hacer perder de vista que son las personas las que actúan como motores de dicho proceso.

Al inicio de este siglo se comienza a apreciar un ligero cambio de tendencia en la forma de interpretar el desarrollo urbano en clave estratégica. La ciudad como nuevo marco de referencia a escala mundial, la imparable globalización de la economía, la capacidad de crecimiento y el desarrollo económico dependen cada vez más de los factores intangibles, como el liderazgo, la imagen, la marca, las ideas, el conocimiento, la innovación, la presencia de emprendedores o los valores sociales. Se está produciendo un cambio de paradigma: los proyectos centrados en infraestructuras dejan paso a los proyectos centrados en las personas. En los nuevos planes empieza a plantearse la gestión eficaz de los intangibles, como motor de desarrollo urbano y es el elemento que aporta una diferenciación, es decir, un soporte decisivo de la competitividad de la ciudad. Este es el paso de infraestructuras a valores, que se detalla en el gráfico n.º 2

Ciertas infraestructuras (agua, energía, transporte, sanidad, educación) son imprescindibles, y sin ellas el desarrollo de la ciudad es imposible. Pero cuando se alcanza un determinado nivel, la creación de valor es el resultado de la actividad de las personas. Las capacidades y actitudes de éstas son determinantes, pues son

Gráfico n.º 2



Fuente: Fundación Encuentro /Bilbao Metropoli-30.

lo que realmente puede aportar un valor añadido. De esta manera, los valores van adquiriendo paulatinamente mayor importancia en la estrategia de la ciudad y pasan a constituir el factor determinante a la hora de fijar los objetivos de desarrollo social.

La implantación de valores en una sociedad requiere una estrategia progresiva. Su mantenimiento será posible si se plantea un proceso de mejora continua, que tenga como finalidad el que los valores clave sean identificados, entendidos y asumidos, de manera gradual por un porcentaje creciente de la población.

7. ¿MEJORAN LOS VALORES LA CIUDAD Y SU CALIDAD DE VIDA?

Con objeto de comprobar hasta qué punto los gestores de la promoción del de-

sarrollo metropolitano piensan que los recursos se deben seguir aplicando prioritariamente a la construcción de infraestructuras o, por el contrario, consideran más adecuado aplicarlos a otro tipo de actuaciones, la Asociación Bilbao Metropoli-30 envió un cuestionario a distintos municipios, ciudades o áreas metropolitanas españolas. Con las respuestas remitidas desde Alcobendas, Barcelona, Bilbao, Burgos, Cádiz, Córdoba, Écija, Elche, El Ferrol, Gijón, Girona, Jaén, Málaga, Rubí, San Sebastián, Sevilla, Valencia, Vigo, Vitoria y Zaragoza se elaboró un conjunto de tablas muy ilustrativas y significativas respecto del tema que estamos analizando.

Hay un primer dato general que llama la atención: del conjunto de información recogida se deduce claramente la importancia que atribuyen los gestores del desarrollo de las ciudades a los valores como elemento de interés real para inducir su

mejora y progreso y para lograr un aumento de la calidad de vida y del bienestar de los ciudadanos. Esta importancia dada y el cambio que esto supone respecto a planteamientos previos en la visión estratégica de las ciudades quedan nítidamente reflejados en el cuadro n.º 3.

Como se puede apreciar en la primera columna de la tabla, los entrevistados

consideran que, de cara al futuro, los dos conceptos a los que se deberían aplicar fundamentalmente los recursos de la ciudad serían la construcción de infraestructuras (25,4%) y la mejora del capital humano (24,1%). Ambos deberían recibir una atención prioritaria, prácticamente equivalente, que en conjunto requeriría la aplicación de casi el 50% de los recursos disponibles.

Cuadro n.º 3
**Percepción del cambio de estrategia
«de las infraestructuras a los valores» (2003)**

Grupos de medidas para la promoción del desarrollo de la ciudad	% aproximado de los recursos totales que consideraría adecuado dedicar en el futuro (A)	Variación que supone con relación a la distribución de recursos en planes estratégicos recientes	
		Aumento (B)	Disminución (C)
Infraestructuras y otros elementos físicos	25,4		4
Promoción de actividades empresariales	18,2		1
Mejora de los servicios de la administración pública	11,3	1	
Mejora de los servicios al ciudadano	17,5	3	
Medidas orientadas a la mejora del capital humano	24,1	15	
Otras que no se puedan incluir en los conceptos anteriores	3,5		
Total	100,0		

Nota: La columna A es el resultado de la suma de todas las respuestas dividida entre el número total de cuestionarios recibidos. Para calcular los valores de las columnas B y C se pedía a los consultados que respondieran en qué medida los porcentajes de la columna A (correspondientes a los recursos que consideran adecuado destinar en el futuro a las distintas medidas propuestas para la promoción del desarrollo de la ciudad) supondrían un aumento (columna B) o una disminución (columna C) con relación a lo realizado en el pasado, y en atención a la escala de valoración: Muy grande = 3, Notable = 2, Sin variación significativa = 1. Los resultados se obtienen a partir de la diferencia entre la suma total de respuestas de ambas columnas para cada una de las medidas.

Fuente: Fundación Encuentro. CECS/Bilbao Metropoli-30, Encuesta a gestores de ciudades 2003.

Una vez constatada la importancia creciente que los responsables de gestión estratégica de algunas ciudades españolas conceden a los valores, nos interesaba concretar aún más su percepción acerca de la incidencia de éstos en los aspectos determinantes de la calidad de vida y del bienestar de los ciudadanos por medio de la evaluación del impacto de diferentes valores en cada uno de ellos.

Para identificar los factores o aspectos que determinan la calidad de vida, tomamos como referencia los informes anuales sobre calidad de vida de ciudades de la consultora de recursos humanos Mercer y el estudio Indicadores Socioeconómicos de Ciudades, realizado por Bilbao Metropoli-30. A partir de estos estudios, elaboramos una lista agrupada por categorías:

- Infraestructuras: transporte, hospitales, saneamiento, mobiliario urbano...
- Cultura y entretenimiento: bibliotecas, museos, teatros, restaurantes, deporte...
- Educación: pública y privada, infantil y de adultos, universidades, formación continua....
- Salud: hospitales, atención primaria, competencia profesional, emergencias...
- Economía y empleo: individual y comunitaria, inversión, turismo, servicios industriales...
- Seguridad pública y personal: tasa de delitos y accidentes, servicios de incendios...
- Gobierno y política: información y participación ciudadana, liderazgo local...
- Cooperación público-privada: grado de desarrollo de la sociedad civil.
- Medio ambiente: calidad del aire, recursos naturales, contaminación, clima....

—Ambiente social: intereses colectivos, igualdad de oportunidades, armonía racial, familia...

La valoración conjunta del peso de cada uno de estos aspectos en la calidad de vida de la ciudad se recoge en el cuadro n.º 4. En orden de importancia de mayor a menor (la variación de las calificaciones oscila entre 3,6 y 2,2), nos encontramos en primer lugar los aspectos incluidos en las categorías de «Educación» y «Economía y empleo» (3,6); las categorías de «Salud» y «Ambiente social» ocuparían el segundo lugar (3,4), seguidas de las de «Seguridad pública» y «Medio ambiente» en tercero (3,2) e «Infraestructuras» en cuarto (3,1); el quinto puesto lo ocuparía la categoría de «Cultura y entretenimiento» (3); con una puntuación por debajo de tres, los últimos puestos los ocupan «Gobierno y política» (2,9) y «Cooperación público-privada» (2,2). La educación se considera, de esta manera, factor clave del desarrollo urbano y de la calidad de vida, junto con la economía y el empleo, para el que también son cruciales los conocimientos.

8. DE INFRAESTRUCTURAS A VALORES. EL CASO DE LA ASOCIACIÓN BILBAO METRÓPOLI-30 Y EL MODELO DE REVITALIZACIÓN DEL BILBAO METROPOLITANO

«Bilbao 2010. La estrategia», presentada en 2001 en el Palacio Euskalduna de Bilbao, se concreta en proyectos de primer rango o proyectos motores y proyectos complementarios, y en una serie de valores, que constituyen el substrato necesario para la revitalización de la metrópoli.

Cuadro n.º 4

Valoración de los aspectos que determinan la calidad de vida en la ciudad (2003)

	Valoración
Educación	3,6
Economía y empleo	3,6
Salud	3,4
Ambiente social	3,4
Seguridad pública	3,2
Medio ambiente	3,2
Infraestructuras	3,1
Cultura y entretenimiento	3,0
Gobierno y política	2,9
Cooperación público-privada	2,2
(Otros) Vivienda	4,0

Nota: Se pedía a los encuestados que indicaran el peso atribuido a cada uno de los aspectos que determinan la calidad de vida utilizando la siguiente escala: Poco = 1, Algo = 2, Bastante = 3, Mucho = 4

Fuente: Fundación Encuentro. CECS/Bilbao Metropoli-30, *Encuesta a gestores de ciudades 2003*.

El cierre de este ciclo del proceso de revitalización consistiría en la celebración de un congreso internacional de gran alcance, que serviría para presentar a Bilbao como urbe global y comunicar al mundo el éxito del proceso de revitalización.

El reto actual estriba en cómo implantar la estrategia para lograr la revitalización del sistema en su conjunto, apostando por las personas como motor de todo el proceso. Utilizar las capacidades de las personas y aplicar sus conocimientos desde los comportamientos adecuados, teniendo en cuenta los valores que los sustentan.

Las acciones a seguir se centrarían en comunicar la estrategia y sensibilizar

acerca de la importancia de los valores, obteniendo el compromiso de los líderes.

La reflexión estratégica elaborada entre 1999 y 2004 por la Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano Bilbao Metropoli-30, a partir de los éxitos alcanzados en la década de los años 90 por infraestructuras estratégicas como el Guggenheim Bilbao Museoa o el Metro Bilbao, concluía que para mantener los logros conseguidos y aspirar a nuevas cotas de desarrollo en el Bilbao Metropolitano se debía prestar especial atención a cinco grupos de valores sociales, que son los que pueden tener interés desde el punto de vista del desarrollo urbano.

Como resultado de una reflexión estratégica previa, los valores reconocidos

como fundamentales para el desarrollo competitivo y sostenible de una ciudad como Bilbao, y sobre los que en consecuencia debe girar el Foro Mundial de Valores para el Desarrollo de la Ciudad se han establecido alrededor de la innovación, la profesionalidad, el sentido comunitario, la identidad y la apertura al exterior. A su vez, todos ellos tienen varios valores asociados:

—Innovación: acción y efecto de introducir novedades o nuevas formas de hacer las cosas.

Sus valores asociados son: apertura al cambio, asumir riesgos, diversificación, proactividad/ espíritu emprendedor, tolerancia al fracaso, cultura a largo plazo, conocimiento, participación social/ liderazgo.

—Profesionalidad: cualidad de la persona u organismo que ejerce su actividad con relevante capacidad y aplicación.

Sus valores asociados son: honestidad, eficiencia, eficacia, objetividad, responsabilidad, evaluación/ medición, esfuerzo, igualdad de oportunidades, calidad.

—Comunidad: conjunto de personas con intereses comunes.

Sus valores asociados son: colaboración, empatía, respeto, participación social o ciudadana, seguridad, solidaridad, responsabilidad social, asociacionismo/ coordinación

—Identidad: conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que lo caracterizan frente a los demás.

Sus valores asociados son: cultura, imagen/ proyección, idioma, la me-

trópoli, diversidad/ pluralidad, sentido de pertenencia, capacidad integradora.

—Apertura al exterior: actitud favorable y apertura a otras culturas, formas de ser y formas de hacer las cosas.

Sus valores asociados son: multiculturalidad, movilidad, tolerancia, solidaridad interna en el espacio socio-laboral, acogimiento, perspectiva/ universalidad, cooperación, diversidad.

Como hemos dicho, el desarrollo de la implantación de valores en una sociedad requiere una estrategia progresiva que tenga como finalidad que los valores clave sean identificados, entendidos y asumidos, cada vez más intensamente por un porcentaje creciente de la población. Para ello es conveniente apoyarse en unos hitos, uno de los cuales será el Congreso de Valores para el desarrollo de ciudades (City & Values), previsto para la primavera de 2006. La principal finalidad del Foro consiste en hacer visibles los valores estratégicos para el desarrollo del Bilbao Metropolitano.

En todas sus actividades e iniciativas, la Asociación ha contado siempre con el apoyo fundamental de las instituciones y empresas asociadas, cuyos representantes forman los comités técnicos y grupos de trabajo que estudian y promueven sus acciones estratégicas. Junto a los socios, el trabajo en el Foro de destacados expertos internacionales debe aportar ideas y propuestas innovadoras al proceso de revitalización, contribuyendo así a un desarrollo moderno y solidario del tejido social, urbano y económico del Bilbao Metropolitano y, por extensión, del País Vasco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen J. SCOTT, Michael STORPER, John AGNEW, and Edward SOJA (2001): *Global City Regions. In: Allen Scott, ed, Global City-Regions: Trends, Theory, Policy*. Oxford University Press.
- Allen J. SCOTT, Michael STORPER (2003): *Regions, Globalization, Development*. Regional Studies.
- ASOCIACIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DEL BILBAO METROPOLITANO «BILBAO METROPOLI-30» (1999): *Bilbao 2010. Reflexión Estratégica. Bring your Dreams to Bilbao*.
- ASOCIACIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DEL BILBAO METROPOLITANO «BILBAO METROPOLI-30» (2001): *Bilbao 2010. La Estrategia. Bilbao as a Global City*.
- ASOCIACIÓN PARA LA REVITALIZACIÓN DEL BILBAO METROPOLITANO «BILBAO METROPOLI-30» (2004): *Ahora, las Personas. Then, the Reflection. Next, the Strategy. Now, the People*.
- INFORME ESPAÑA 2004. *Una interpretación de su realidad social* (Capítulo V: un nuevo discurso estratégico en las ciudades). Varios autores. Fundación Encuentro.
- LANDRY, Charles (2000): *The Creative City*. Earthscan Publications. London.
- MOSS KANTER, Rosabeth (2000): *La Nueva Clase Directiva Mundial. World Class. Progreso Local en una Economía Global*. Ediciones Paidós Ibérica.
- SASSEN, Saskia (1998): *The Global City: New York, London, Tokio*. Princeton University Press. NJ.
- SASSEN, Saskia (2002): *Global Networks/Linked Cities* (ed.) New York and London: Routledge.