

OBETS. Revista de Ciencias Sociales  
Vol. 15, nº 2, 2020, pp. 589-624  
ISSN-e: 1989-1385 | ISSN: 2529-9727  
DOI: 10.14198/OBETS2020.15.2.08

**EL MOVIMIENTO SOCIAL URBANO COMO AGENTE  
CRÍTICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE CIUDAD: HACIA  
UN DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA RIBERA DE  
DEUSTO Y ZORROTZAURRE AL 2030**

URBAN SOCIAL MOVEMENTS AS A CRITICAL AGENT FOR CITY  
PLANNING: TOWARDS A SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE  
DEUSTO RIBERA AND ZORROTZAURRE BY 2030

**Addí V. Mireles Puga**

Tecnologico de Monterrey, México  
addimireles@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-6851-0248>

**Guillermina Benavides-Rincón**

Tecnologico de Monterrey, México  
gbr@tec.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-2014-3848>

**Almudena Garrido Diez**

Universidad de Deusto, España  
almudena.garrido@deusto.es  
<https://orcid.org/0000-0001-5116-3326>

**Cómo citar / Citation**

Mireles, A., Benavides-Rincón, G. y Garrido, A. (2020) "El movimiento social urbano como agente crítico para la planificación de ciudad: Hacia un desarrollo sostenible de la Ribera de Deusto y Zorrotzaurre al 2030". *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 15(2): 589-624. <https://doi.org/10.14198/OBETS2020.15.2.08>

Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative.

Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Recibido: 29/07/19. Aceptado: 01/06/20

### Resumen

Los sistemas de urbanismo necesitan abrir espacio a movimientos sociales que objetan la planificación urbana desde una perspectiva dominada por la lógica del mercado. La adopción de un modelo alternativo de desarrollo sostenible que tome en cuenta factores económicos, sociales y ecológicos requiere la incorporación de nuevos actores como los Movimientos Sociales Urbanos. Desde esta perspectiva, el desarrollo urbano se beneficia de una mejor identificación de los problemas a partir de métodos que proporcionen una visión más detallada sobre el papel de los Movimientos Sociales Urbanos en el diseño de ciudades y su capacidad para influir en la planificación urbana. Se utiliza el proceso de construcción de escenarios de la Escuela Francesa “*la prospective*” (Amer, Daim y Jetter, 2013) al desarrollar ejercicios participativos de análisis de actores, análisis estructural y la construcción de escenarios probabilizados para llegar a la construcción de un escenario normativo. Los resultados muestran la importancia de la prospectiva estratégica como método útil para construir consensos entre actores con intereses distintos, lograr un lenguaje común e identificar acciones a partir de una visión sistémica. La metodología permitió identificar las variables críticas, así como las divergencias y sinergias que afectan el fenómeno.

**Palabras clave:** Movimiento Social Urbano; Prospectiva; Planificación Urbana; Desarrollo Sostenible.

### Abstract

Urban design systems need to include social movements that question the traditional urban planning perspective dominated by the market logic. The adoption of an alternative model for sustainable development that considers economic, social and ecological factors requires the incorporation of new actors such as Urban Social Movements. This perspective of urban development provides a better way to identify problems with a detailed view of the role of urban social movements in the design of cities and their ability to influence urban planning. This research uses the scenario method of the French School “*la prospective*” (Amer, Daim and Jetter, 2013) using participatory exercises to apply the methods of actor analysis, structural analysis and “probabilized” scenarios. The results show the importance of strategic foresight to identify specific actions from a systems perspective to promote an inclusive urban design. The methodology allowed to identify the critical variables, as well as the divergences and synergies that affect the phenomenon.

**Keywords:** Urban Social Movement; Strategic Foresight; Urban Planning; Sustainable Development.

### Long Abstract

We analyze the influence of Urban Social Movements (henceforth USM) of Zorrotzaurre in Spain on sustainable urban design, while examining external actors and variables that could potentially affect their actions. Although different contributions in the field of future studies and strategic foresight have been made on urban planning (Fernández Güell, 2006; Krawczyk & Ratcliffe, 2006; Fernandez Güell & Redondo, 2012) our aim is to fill the gap in the literature including USM.

The present study seeks to answer the following research questions: How can USM influence sustainable urban design? How do futures studies and strategic foresight contribute to a structured dialogue and consequently a shared vision among the different actors to achieve a sustainable city?

This research uses the scenario method of the French School “*la prospective*” (Amer, Daim and Jetter, 2013) using participatory exercises to apply the methods of actor analysis, structural analysis, and probabilized scenarios. The French School consists of a logical sequence of methodologies that lead to the construction of scenarios and strategic analysis. Some authors point out that futures methods are useful to promote new ideas’ development, and shared strategies across different actors (Godet, 2011; Kahane, 2012; Head, 2014).

The UN (2019) estimates that by 2050, the world population will reach 9.7 billion, 68 percent of which will live in cities. Historically, cities have played a decisive role in shaping and sustaining economic and demographic growth, but haven’t been able to improve the living conditions of their inhabitants (Mayer, 2000; Marcuse, 2009; Harvey, 2012; Kulshreshtha and Bhattacharya, 2019). This suggests the need to think in alternative urban development models, such as sustainable urban development (Rogers and Gumuchdjian, 2000). Here, sustainable urban development is understood as a dynamic balance, in which medium- and long-term goals are articulated based on the intrinsic conditions of each locality (Higuera, 2009).

Increasing complexity and uncertainty related to urban planning raises concerns about a model of urbanism based on market forces, which seems to prevail worldwide (Lefebvre, 1968, Rogers and Gumuchdjian, 2001; Allende, 2014; Fernández Guell, 2006; Higuera, 2009; Roth, 2012; Peroni, 2013; UN-HABITAT, 2016, Zivkovic et al, 2019). This model is characterized by the establishment of mono-functional or multifunctional spaces subject to economic power (Harvey, 2012). Taking as a reference the purchasing power of inhabitants in a given area, arrangements of different facilities of the urban space mainly promote or reproduce the market logic (Harvey, 2012; Gil & Sequera, 2018; Espinosa and Rodriguez, 2017). This has resulted in the development of informal or precarious settlements, without public

infrastructure, which grow around or within cities, especially those with higher levels of population density (Collado 2012; Kulshreshtha and Bhattacharya, 2019).

Here is the moment in which USM comes to play. USM are defined as a relatively durable organic set, not occasional, of social actors who articulate a meaning, and an identity that allows them to drive a cultural transformation of the social structure (Castells, 1997a; Leontidou, 2010; Hamel, 2014; Domaradzka, 2018). USM aim is to enjoy in an equitable way the necessary equipment for daily life, claiming the right to a decent city through democracy (Lefebvre, 1968; Mayer, 2009; Harvey, 2012; Hamel, 2014).

Through participation, a space is foreseen where citizens, technical personnel, and political leaders can intervene, always holding a position of co-responsibility, in the process of elaborating public policies. This process takes into consideration different functions to be developed by each agent involved. From this more pluralistic and less conflictive perspective, a more communicative and collaborative planning framework is proposed, within the deliberative democracy process. This approach emphasizes exchange, dialogue, and mutual learning through action, and the possibility of reaching consensus, or at least respect, enhancing mutual understanding among participants (Forester, 1998; Blanco and Goma, 2002; Elstub, 2010, 2018).

Our first diagnostic tool was the analysis of strengths, opportunities, weaknesses, and threats (SWOT) to define the system. Subsequently, additional futures workshops were held with different actors to develop structural analysis, actor analysis, and probabilistic scenarios. Finally, a normative scenario was designed based on the actors' vision, and a strategic map was developed to link the foresight process with the strategic planning process.

Structural analysis took advantage of the MICMAC method, which highlights the structure of relationships among qualitative variables that characterize the system under study. Once the variables have been identified, a double entry matrix is constructed, in which the workshop attendees, in a participatory manner, identify the degree of influence of one variable over another. As a result of this exercise we develop a graphic representation of the system, and classify variables according to their degree of motricity and dependence. The motricity of a variable is the degree of influence of that variable on other variables of the system. The dependence of a variable is the influence that the other variables exert on it (Godet, 1993). Once the system has been delimited, we construct actors' analysis based on results of the structural analysis. The MACTOR method identifies the actors that control the critical variables of the system, and from a retrospective analysis, it identifies objectives and strategies of each actor. After the actors' analysis, the crossed impacts analysis method was employed to evaluate the conditional

probability of the identified futures hypotheses. The objective of the SMIC is to evaluate changes in the probabilities of a set of events, due to the conditional realization of each future event to delimit the most probable futures. Finally, a normative scenario was defined, and a strategic map was developed to identify specific actions for the USM.

Results showed that the use of the scenario method managed to trigger a process of dialogue, and it led to the development of a shared language among different actors that made up the urban regeneration process. This allowed USM to identify strategies from a common perspective, based on a participatory process. The method helped to understand a complex and uncertain system, given its multiple factors and actors.

This exercise also triggered a strategic dialogue that first led to the identification of critical elements of the system, and contextualized them based on actors' perceptions, and these made evident adverse positions of some key actors of the USM to achieve an alternative design. This detection would not have been possible with any other type of analysis, given archetypical tendencies to propose short and medium-term solutions.

Furthermore, the application of the scenario method based on the use of different foresight tools allowed us to identify a dual systemic dimension, considering both, variables and actors in the analysis. This helped to foster dialogue and the identification of a common vision. In this way, USM members understood actors' interdependence, and the importance of its continuity to be able to influence urban governance. Moreover, actions of the USM should be centered on social and ecological rather than on economic aspects. To the extent that Zorrotzaurre's USM works on these two elements, social and ecological, it will be able to reaffirm its identity, and be recognized as a key stakeholder, among other dominant actors.

In addition, the degree of influence of the USM of Zorrotzaurre depends on the participation of leaders and experts on urban planning, ecology, and social innovation, among other key topics, who collaborate with, and are part of the movement. The people have identified urban design needs, and they also have participated in the discussion of projects proposed by the movement's leaders. Consequently, leaders promoted new elements of change, such as presentation of alternative plans that include the renovation of abandoned areas, and processes of social and/or ecological innovation.

All these elements allow us to visualize that entities such as neighborhood associations are gaining more spaces in policy discussions. The people, starting from the leaders, have questioned and will continue to question the political system to defend their urban demands. This leaves behind the belief that the transformation of urban spaces is built only with contributions from dominant actors. One of our main conclusions is sustainable urban design processes must include other type of actors,

such as USM, giving way to a participatory, and even direct democracy. Finally, this study seeks to make a valuable contribution to the literature of the participation of USM in city planning from the application of methodologies of strategic foresight and future studies. The next step would be to propose public policies that allow a more frequent participation of USM in the public sphere.

## 1. INTRODUCCIÓN

La ONU (2019) estima que para 2050 la población mundial alcanzará los 9.700 millones de habitantes, de los cuales el 68% vivirán en ciudades. Esto significa que el crecimiento de la población irá acompañado de un acelerado desarrollo urbano. Las ciudades han desempeñado un papel decisivo en la configuración y sostenimiento del crecimiento económico y demográfico pero no han sido capaces de responder a las expectativas para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes (Mayer, 2000; Marcuse, 2009; Harvey, 2012; Kulshreshtha y Bhattacharya, 2019). Lo anterior ha hecho necesario pensar en nuevos modelos, entre los que se encuentra el desarrollo urbano sostenible (Rogers y Gumuchdjian, 2000). El cual se entiende como “un equilibrio dinámico, y un camino en el cual las metas se van articulando a medio y largo plazo con base en los condicionantes intrínsecos de cada localidad” (Higueras, 2009, p. 25).

La planificación urbana se enfrenta a factores intrínsecos de la realidad urbana como la multiplicidad y multidimensionalidad de los componentes; lo que incrementa la complejidad y la incertidumbre (Fernández Güell, 2006). Por esta razón, existe preocupación sobre el modelo de urbanismo que impera en el diseño de ciudad a nivel mundial (Lefebvre, 1968, Rogers y Gumuchdjian, 2001; Allende, 2014; Fernández Guell, 2006; Higueras, 2009; Roth, 2012; Peroni, 2013; UN-HABITAT, 2016, Zivkovic y otros, 2019). Este diseño se caracteriza por establecer espacios mono-funcionales o multifuncionales sujetos al poder económico (Harvey, 2012). Tomando como referencia el poder adquisitivo de los habitantes de la zona para la disposición de los diferentes equipamientos del espacio, impulsando una lógica de mercado (Harvey, 2012; Gil & Sequera, 2018; Espinosa y Rodríguez, 2017). Lo anterior, tuvo como consecuencia el desarrollo de asentamientos informales o precarios, sin infraestructura pública, que crecen alrededor o al interior de las ciudades especialmente en aquellas con mayor densidad poblacional (Collado 2012; Kulshreshtha y Bhattacharya, 2019). Esto evidencia el recrudescimiento

de la problemática urbana a nivel mundial (Echebarría y Aguado, 2003; Jacobsson, 2015; Garrido, 2014, 2018) es decir, el conflicto social colectivo que está determinado por la organización del territorio y por los actores que la gestionan (Borja y otros, 1974; Mayer, 2000; Jacobs, 2016).

Los Movimientos Sociales Urbanos (en adelante MSU), se definen como un conjunto orgánico relativamente durable, no ocasional, de actores sociales que articulan un significado y una identidad que permite una transformación cultural en la estructura social (Castells, 1997a; Leontidou, 2010; Hamel, 2014; Domaradzka, 2018). Su objetivo es gozar de manera equitativa del equipamiento necesario para la vida diaria, reivindicando el derecho a una ciudad digna por medio de la democracia (Lefebvre, 1968; Mayer, 2009; Harvey, 2012; Hamel, 2014).

El derecho a la ciudad y la producción de espacios consiste en repensar la ciudad para que posibilite la distribución equitativa de los recursos, la humanización de los espacios y la autogestión de los procesos. Para ello, se hace necesario la inclusión de la ciudadanía en el diseño y la planificación de la ciudad. La democracia ha impulsado la adopción de un modelo de gobernanza (Merrifield, 2002), en donde se reconoce el derecho a la participación de todos los actores: gobierno, empresa y sociedad civil (Jorquera, 2011). Sin embargo, en repetidas ocasiones se le ha negado a la población organizada participar en el diseño urbano de las ciudades (Boira, 2003; Fisas, 2006; Cámara, 2012; Allende, 2014; Bitusíková, 2015; Garrido, 2014, 2018). La siguiente tabla muestra tres modelos de democracia y tres formas de participación ciudadana.

**Tabla 1. Modelo participativo.**

Modelos de democracia	Eje y Actuaciones de participación ciudadana
Democracia representativa	Elijiendo intermedios Representación y control, rendición de cuentas y transparencia
Democracia participativa / deliberativa Gobernanza colaborativa	Inciendiando, influyendo, discutiendo, colaborando Procesos participativos de debate público. Colaboración con iniciativas de la sociedad civil
Democracia directa	Decidiendo directamente Referéndum, plebiscito, iniciativa popular decisoria

Fuente: Elaboración propia, (Garrido, 2018).

A través de la participación se prevé un espacio donde la ciudadanía, el personal técnico y la clase política pueden intervenir, desde la corresponsabilidad, en el proceso de elaboración de políticas públicas, tomando en consideración las diferentes funciones a desarrollar por cada agente implicado. Desde esta perspectiva más pluralista y menos conflictiva, se propone un planeamiento más comunicativo y colaborativo dentro del marco de la democracia deliberativa. Esta aproximación pone el acento en el intercambio, el diálogo, el aprendizaje mutuo a través de la acción y la posibilidad de llegar a consensos, o al menos al respeto y a la comprensión recíproca, entre los participantes (Forester, 1998; Blanco y Goma, 2002; Elstub, 2010, 2018). La democracia participativa, deliberativa y colaborativa se concibe como un proceso de toma de decisiones colectivo formal, basado en un consenso orientado y deliberativo, con el objetivo de diseñar política pública. En este contexto, se entiende la participación como un derecho de la ciudadanía a incidir en la toma de decisiones, la planificación y la gestión de asuntos públicos. La participación es entonces un instrumento de democracia que enriquece y complementa la democracia representativa. (Garrido, 2018).

La participación ciudadana como parte de una democracia participativa ya es una obligación legalmente reconocida de los poderes públicos. El art. 23.1 de la Constitución Española establece que “Los ciudadanos tienen derecho a participar en los asuntos públicos, directamente, o mediante representantes libremente elegidos en elecciones periódicas por sufragio universal”. Por su parte, El Estatuto de Autonomía del País Vasco, en una concepción más abierta, señala en su art. 9.2.e que “Los poderes públicos vascos, en el ámbito de su competencia: ... e) facilitarán la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social del País Vasco.” No era ya suficiente el reconocimiento del derecho, sino que concurría la necesidad de poner los medios—la praxis—para que este derecho pudiera ejercitarse. Por tanto, existe participación ciudadana cuando se facilita que la ciudadanía pueda contribuir a describir los contornos del bien común.

En el marco de la gobernanza colaborativa, del “derecho a la ciudad” (Castells, 1983, 1997; Mayer, 2000; Marcuse, 2009; Harvey, 2012) y el papel de la ciudadanía en el diseño urbano (Leontidou, 2010; Bitusíková, 2015), existen contribuciones académicas que señalan el alto grado de conflictividad entre los actores que forman parte del proceso de transformación urbana (Fernández



Güell, 2006; Diani 2018), sin embargo son escasas las contribuciones sobre la influencia de los MSU en el diseño de ciudades y el incremento de sus capacidades para influir (Domaradzka, 2018).

El objeto de estudio de esta investigación es el MSU de Zorrotzaurre desde su configuración interna, al tiempo que examina actores y variables del entorno que afectan su actuación. Diversas contribuciones desde la perspectiva de los estudios de futuro y la prospectiva estratégica se han realizado en el campo de la planeación urbana, pero sin incluir MSU (Fernández Güell, 2006; Krawczyk & Ratcliffe, 2006; Fernandez Güell & Redondo, 2012). El presente estudio busca responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo pueden incidir los MSU para un diseño urbano sostenible? ¿Cómo contribuyen los estudios de futuro y la prospectiva estratégica a lograr un diálogo estructurado y como consecuencia una visión compartida entre los diferentes actores para lograr una ciudad sostenible?

El documento está estructurado de la siguiente manera: el apartado 2 describe el caso del MSU de Zorrotzaurre y su relevancia para el objeto de estudio. La tercera sección explica el proceso metodológico basado en la escuela de prospectiva francesa para la construcción de escenarios y sus resultados en el MSU de Zorrotzaurre. Finalmente, se presentan conclusiones, aprendizajes de la metodología y avenidas para futuras investigaciones.

## **2. EL CASO DE ESTUDIO: LA RIBERA DE DEUSTO Y ZORROTZAURRE, BILBAO**

En este contexto teórico de urbanismo empresarial, el actual estudio se realiza dentro del modelo de regeneración urbana del Bilbao metropolitano que comenzó a finales de la década del ochenta. Este cambio de imagen, presentado como el paradigma del éxito en la reconversión de viejas ciudades industriales en ciudades culturales y turísticas, se articuló en torno a tres elementos: a) aprovechamiento de los espacios de oportunidad creados por los terrenos liberados en los márgenes de la ría, como Abandoibarra o Zorrotzaurre; b) el planeamiento estratégico con megaproyectos y grandes infraestructuras, entre ellas, el saneamiento de la ría, el metro o el aeropuerto, y c) la adaptación de un esquema de gestión competitiva desarrollada a partir de la concertación interinstitucional (Garrido 2018).

La transformación urbana contó con gran reconocimiento del exterior que se tradujo en la concesión de premios en foros internacionales de prestigio. Sin embargo, al interior se generó cierta crítica: por un lado, se había conseguido atraer atención internacional y turistas, pero no se implementaron actividades que impulsaran el necesario crecimiento económico (Esteban, 2000); por otro, con el fin de posicionarse como urbe global, atractiva y competitiva, se destinó gran cantidad de dinero público en determinadas zonas de la ciudad (espacios centrales y riberas urbanas) y se aumentaron los precios del suelo (Rodríguez, Vicario y Martínez, 2005). Esto produjo un impacto espacial y social desigual en la ciudad, por lo que se relegó a los barrios periféricos.

La gobernanza urbana se centró en gestionar la regeneración, creando entidades público-privadas que permitieron la entrada de inversores privados en busca de rentabilidad económica, pero con el apoyo de recursos públicos. En la cresta de la bonanza económica, en 2002, se firmó un acuerdo para la revitalización de la siguiente zona de oportunidad: Zorrotzaurre. Los poderes públicos y económicos fundaron una organización semipública y se contrató a Zaha Hadid una arquitecta de renombre para desarrollar el megaproyecto de firma como imán infalible de atención, turismo e inversión.

### 2.1. Descripción del caso de estudio

Zorrotzaurre es el nombre que recibe la península que se formó después de la excavación del canal de Deusto, a mediados del siglo XX, quedando rodeada por dicho canal y la Ría. La zona tiene una superficie de 838.781 m<sup>2</sup>, incluyendo el Canal de Deusto y su futura apertura, así como la margen derecha del canal desde Sarriko hasta Botica Vieja. Más de la mitad del territorio pertenece a entidades públicas: Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Bilbao y Autoridad Portuaria de Bilbao.

El resto se reparte entre diversos propietarios, el cual está constituido por una zona residencial estrecha de alrededor de 284 viviendas en las que habitan alrededor de 426 habitantes (Bilbao open data, 2019). Dichas viviendas coexisten con un espacio donde hoy sobreviven algunas empresas situadas alrededor de un patrimonio arquitectónico de extravagantes pabellones industriales (Garrido, 2014). La mayoría de estos pabellones se encuentran abandonados. Otros pocos son reutilizados como espacios para el comercio u ocio por parte de instituciones culturales, deportivas, entre otras; que se desarrollaron sobre todo después de 2008 (Zubero, 2012).

Zorrotzaurre es la última gran operación de regeneración urbana puesta en marcha en Bilbao. El proyecto tiene como objetivo recuperar un espacio actualmente degradado para convertirlo en un barrio nuevo de Bilbao (Alcock, 2013). En este sentido, el MSU ha tratado de intervenir para conciliar una visión sistémica sobre el desarrollo de la zona (Garrido, 2014) pero no ha sido fácil incorporar la participación de otros actores que no reflejen intereses meramente económicos (Goikoetxea, 2003; Zubero, 2012; Angulo y otros, 2017). El modelo de urbanismo de Zorrotzaurre es el reflejo de la insistente necesidad del gobierno local por posicionar a la ciudad como competitiva internacionalmente bajo la revitalización de Bilbao, denominada como “el efecto Guggenheim” (Areso, 2014). Este modelo está caracterizado por un modelo urbano consciente del carácter multifuncional pero determinado bajo la lógica de mercado (Rodríguez y Martínez, 2000; Larrea y Gamarra, 2008; Zubero, 2012; Angulo et. al., 2017; Garrido 2014, 2018).

El MSU de Zorrotzaurre está conformado por asociaciones vecinales, comercios locales, e instituciones y asociaciones sociales, culturales y deportivas que tienen voluntad de participación ciudadana. El resultado fue una exaltación de la identidad local por parte de los habitantes, quienes a través de las asociaciones vecinales comenzaron a realizar acciones para demandar su derecho a participar en el diseño de la ciudad (Garrido, 2014).<sup>1</sup> La movilización social urbana, cuyo objetivo no sólo era criticar al sistema dirigido por intereses económicos, sino lograr la regeneración sostenible desde lo local, implementó diferentes actividades como el Foro para un Zorrotzaurre Sostenible (2004). Esta estrategia logró integrar una visión sistémica: “Políticos, expertos, vecinos y hasta un representante del equipo de Zaha Hadid expresaron una gran diversidad de opiniones sobre Zorrotzaurre y su futuro” (Garrido, 2014, p. 7).

### 3. METODOLOGÍA

El desarrollo de la investigación se basa en los métodos propuestos por la Escuela de prospectiva francesa para el desarrollo de escenarios (Godet, 1993, 2007). La caja de herramientas de Godet consiste en una secuencia lógica

---

<sup>1</sup> Dos asociaciones vecinales jugaron un papel importante: la Asociación de Euskaldunako Zubia que representa a los habitantes de la futura isla y la Asociación del Canal que representa a los habitantes ubicados en el margen derecho de la Ribera de Deusto en el barrio de San Ignacio.

de metodologías que llevan a la construcción de escenarios y a un análisis estratégico. Algunos autores señalan que los métodos prospectivos y de futuros son útiles para promover el desarrollo de nuevas ideas y estrategias compartidas entre actores en conflicto (Godet, 2011; Kahane, 2012; Head, 2014). Un caso muy representativo son los escenarios de Mont Fleur en Sudáfrica<sup>2</sup>. La selección del MSU de la Ribera de Deusto y Zorrotzaurre responde a que es un caso de estudio único de acuerdo con la tipología de Yin (2009). Esto debido a que el modelo de revitalización apalancado en el Museo Guggenheim ha posicionado a Bilbao como un ejemplo de buenas prácticas urbanísticas a nivel internacional para otras metrópolis en proceso de desindustrialización o declive urbano (Rodríguez & Martínez, 2000) que ganó reconocimiento conforme el tiempo (Lange, 2018). Sin embargo, el proyecto de regeneración urbana de la zona de Zorrotzaurre, derivado de un proyecto arquitectónico de alto nivel, enfrentó fuerte oposición de actores locales (Zubero, 2012; Angulo y otros, 2017).

La primera herramienta de diagnóstico utilizada es un análisis de *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* (FODA) para delimitar el sistema. Posteriormente, se llevaron a cabo talleres prospectivos adicionales con los diferentes actores del conflicto para el desarrollo del análisis estructural, el análisis de actores y concluir con escenarios probabilizados. Finalmente, se construyó un escenario normativo basado en la visión y se desarrolló un mapa estratégico que vincula el proceso prospectivo con el proceso de planeación estratégica.

El análisis estructural utilizando el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación) es útil para poner de relieve la estructura de relaciones entre las variables cualitativas que caracterizan al sistema estudiado. Los participantes del taller prospectivo realizan una lluvia de ideas donde enumeran las variables internas y externas que conforman el sistema. Una vez identificadas las variables se construye una matriz de doble entrada en donde los participantes del taller, de manera participativa, identifican el grado de influencia de una variable sobre otra. Las posibilidades de respuesta son: 0: no influencia, 1: influencia baja, 2: influencia media, 3: influencia alta ó P: potencial; es decir, no se tiene una influencia en el sistema actual, pero puede tenerlo en el futuro. El resultado

---

<sup>2</sup> Para más información ver Adam Kahane Transformative Scenario Planning.

del ejercicio es la representación gráfica del sistema clasificando las variables de acuerdo con su grado de motricidad y dependencia.

La motricidad de una variable es el grado de influencia de esa variable sobre los demás elementos del sistema, el resto de las variables. La dependencia de la variable es la influencia que ejercen las otras variables sobre la misma (Godet, 1993). Los resultados se muestran en un gráfico donde se identifican cuáles son las variables críticas del sistema estudiado. El carácter participativo del análisis estructural promueve el diálogo colectivo, la solución de posibles disensos y el entendimiento de las partes para el desarrollo de un lenguaje común (Godet y Durance, 2007).

Una vez delimitado el sistema con base en los resultados del análisis estructural se desarrolla un análisis de juego de actores. El método MACTOR identifica a los actores que controlan las variables críticas del sistema y a partir de un análisis retrospectivo identifica los objetivos y estrategias de los actores. Este método permite entender la dinámica de las variables estratégicas desde la perspectiva de los actores. La base del análisis de actores es que cada actor tiene intereses que busca defender, utilizando su poder e influencia sobre el resto de los actores para proponer estrategias y conseguir sus objetivos (Godet, 1993). A diferencia del análisis estructural, el análisis del juego de actores se lleva a cabo utilizando las técnicas de análisis documental y entrevistas con los actores identificados. Con el objetivo de reducir la complejidad, se agrupó a los actores en tres categorías: sector público, sociedad civil y sector privado. Los actores se clasifican con base en su grado de motricidad y dependencia en relación con la influencia que tienen sobre otros actores.

Posterior al análisis de actores se aplicó la metodología de impactos cruzados SMIC y Prob-Expert para evaluar la probabilidad condicional de las hipótesis de futuro. El objetivo del SMIC es evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos (hipótesis de futuros), como consecuencia de la realización condicional para delimitar los futuros más probables. Esto se realizó a partir de la consulta a expertos de manera tan racional y objetiva como fuera posible (Anaya, 2014).

A partir de los hallazgos anteriores que permitieron generar imágenes alternativas de futuro, se recurrió a la elaboración de un escenario normativo. A decir de Godet (1993), un ejercicio de escenarios sólo tiene sentido en la medida en que no se ve como un fin, sino como una consecuencia para la

acción. Para el desarrollo del escenario normativo se contó con la participación de integrantes del MSU y expertos a través de entrevistas personales.

Finalmente, a través de la metodología del Mapa Estratégico (Kaplan y Norton, 2007) se realizó una propuesta de trayectoria entre la situación actual y el horizonte elegido. El mapa estratégico constituye una fase del trabajo que permite describir el camino por el cual se podría lograr la evolución de la realidad del sistema actual a la situación futurible. Es aquí donde se emplea la planeación estratégica, junto con la prospectiva, para definir las acciones estratégicas para alcanzar la situación deseada. Los mapas estratégicos, son útiles como herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los actores involucrados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas.

Debido a la escasa información académica sobre el MSU de Zorrotzaurre y su entorno, se realizó una revisión documental que incluyó 143 documentos publicados entre 2003 y 2015, para identificar la incidencia urbana del MSU y la evolución del Master Plan de Zorrotzaurre.<sup>3</sup> También se realizaron 34 entrevistas semiestructuradas a 22 expertos involucrados en el caso de Zorrotzaurre y 5 grupos de enfoque como parte del proceso de construcción de escenarios.<sup>4</sup>

El diseño de la investigación contempló incluir actores distintos al MSU por lo que los participantes, en distintos momentos de la investigación, estuvieron conformados por cuatro grupos:

- Sector civil: líderes relacionados con el MSU, ya sea a través de asociaciones civiles o como activistas.
- Sector técnico: académicos y especialistas en diversas áreas relacionadas con los factores externos e internos condicionantes del MSU.

---

<sup>3</sup> De los 143 documentos, 6 corresponden a contribuciones académicas, 128 a notas periodísticas y 9 a estudios diversos: mapas de edificación, estudios físicos de la zona y reglamentos normativos sobre las modificaciones al plan urbano y al proceso de consulta urbana.

<sup>4</sup> En las primeras dos sesiones participaron 7 miembros del MSU, así como 3 observadores. En las 3 sesiones restantes participaron 6 miembros del MSU, así como un observador. Cabe destacar que los 6 miembros del MSU de las 3 sesiones participaron en las primeras dos porque se realizó un seguimiento continuo por parte de los participantes.

- Sector público: expertos pertenecientes al conjunto de organismos administrativos del gobierno del Ayuntamiento de Bilbao y del Gobierno Vasco.
- Sector privado: expertos cuyo enfoque estaba marcado por intereses privados, como desarrolladores, consultoras y empresas.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Taller FODA

El análisis FODA permitió delimitar el sistema de estudio a través de la reflexión colectiva de los participantes. Sin embargo, a lo largo del ejercicio, la matriz siguió en constante retroalimentación. El análisis llevó a la identificación de 37 factores en un inicio, al finalizar el ejercicio se habían clasificado 61 factores (ver Anexo A).

La aplicación de la metodología ayudó a los participantes a conocer desde una perspectiva más amplia la situación del MSU y los hizo reflexionar sobre los estereotipos formados por ideas o hábitos cotidianos. Los integrantes mapearon las diferentes etapas del MSU y centraron la reflexión en los canales gubernamentales de participación ciudadana, los cuales los percibieron como espacios artificiales. También se detectó que existe poco interés de promover la participación del movimiento por parte de algunos actores externos en posiciones clave. Sin embargo, el MSU mantuvo el interés de involucrarse en el modelo de desarrollo para incidir en las medidas que se fueron tomando lo que ayudó a dar visibilidad a la zona, pero sin el suficiente impacto. En consecuencia, el MSU se desgastó y propició acciones reactivas, en su mayoría unilaterales, que dificultaron una visión sistémica de largo plazo.

El tipo de discusión que detonó el ejercicio entre los participantes posibilitó continuar con las siguientes fases del proceso prospectivo. Los resultados del FODA permitieron identificar factores aislados sin tener claro la causalidad y relevancia de cada uno de ellos en el sistema. El siguiente paso, fue identificar las variables del sistema a través del análisis estructural.

### 4.2. Análisis estructural (MICMAC)

El método MICMAC permitió identificar las variables críticas del sistema: la *Transparencia*, la *Identidad local* y la *Cooperación interna del MSU*. Al analizar las

relaciones directas no figuran como cruciales en el corto plazo, pero en el mediano o largo plazo sí tienen el potencial de influir en el futuro del MSU como agente crítico para la planeación urbana (ver Anexo B). En específico, la variable *Transparencia* representa una dualidad en su función al ser una variable crítica y reguladora, lo que significa que tiene una influencia relativamente fuerte de 10% sobre las variables de *Corresponsabilidad del MSU* y *Puesta en valor del barrio*. Las cuales a su vez tienen una influencia de un 5% sobre la variable *Cooperación interna del MSU*.

La variable *Identidad local* desempeña un papel importante en el sistema ya que, a pesar de ser una variable del cuadrante autónomo, el análisis potencial indirecto la posiciona como una variable crítica que ejerce un 10% de influencia sobre las variables *Corresponsabilidad del MSU*, *Puesta en valor del barrio* y *Cooperación interna*.

El resultado del análisis anterior muestra que los actores del MSU deben de centrar sus esfuerzos en cuatro variables: *Cooperación interna*, *Corresponsabilidad*, *Puesta en valor del barrio* e *Innovación social*. Estas variables son las que tendrán una influencia en la variable *Cooperación público-privada*, la cual se define como el esfuerzo por lograr la gobernanza urbana. Además, es necesario dar seguimiento al comportamiento de la variable *Reconocimiento Institucional* ya que en el futuro se podría tener alguna influencia a partir de las variables objetivo como consecuencia de la maduración y consolidación del MSU.

La variable *Visión de largo plazo* aparece como reguladora, ya que juega un papel significativo para mantener la colaboración entre los diversos sectores, tanto internos como externos del MSU (ver Anexo B). No obstante, para que exista la visión de largo plazo debe haber transparencia por parte de los diferentes actores. De ahí que la variable *Transparencia* se considere como clave y reguladora, al igual que la variable *Identidad local*. Ambas variables son relevantes en el sistema, dado que permitirán la colaboración entre los actores del MSU y promoverán sinergia entre el MSU y actores externos. Finalmente, se toma la decisión de concluir que las seis variables en el sector de las variables inestables resultan estratégicas, pues permitirán al MSU incidir como agente de planificación (Ver anexo B).



### 4.3. Análisis de juego de actores (MACTOR)

Tras identificar a los actores relacionados con las seis variables clave –que a partir de ahora se denominan retos estratégicos– y con el objetivo de disminuir la complejidad, se agruparon ocho actores en tres categorías: sector público, sector privado y sector de la sociedad civil (ver Tabla 2). El juego de actores fue muy relevante para el análisis prospectivo ya que ayudó a expertos y actores a potenciar su conocimiento sobre la situación y lograr una mejor valoración de sus relaciones. La matriz de estrategia de actores también permitió visualizar posibles confrontaciones y asociaciones entre los diferentes actores del sistema antes del análisis MACTOR.<sup>5</sup>

Tabla 2. Actores identificados por categoría.

Sector público	Sector de la sociedad civil	Sector privado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Vasco</li> <li>• Ayuntamiento de Bilbao</li> <li>• Consejo Asesor de Planeamiento Municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones de vecinos</li> <li>• Asociaciones socioculturales y deportivas (iniciativas creativas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión Gestora de Zorrotzaurre</li> <li>• Propietarios minoritarios</li> <li>• Comercios locales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1. Identificación de los objetivos asociados con base en los retos estratégicos

Dado que la investigación se centra en el MSU y su capacidad de planificación en la zona, los participantes del MSU decidieron reflexionar en conjunto para plantear los objetivos asociados entre ellos, resultando 13 objetivos estratégicos (ver Tabla 3).

<sup>5</sup> Se omite la presentación de la matriz por razones de espacio.

Tabla 3. Retos y objetivos asociados.

Retos	Objetivos asociados
<p><i>Cooperación e interrelación del MSU:</i> se refiere a la cooperación e interrelación entre todos los actores involucrados del MSU.</p>	<p>(O<sub>1</sub>) Mejorar los aspectos de accesibilidad en la zona a partir de transporte público de Casco Viejo a Zorrotzaurre, préstamo de bicicletas y rescate de conexiones tradicionales como la Barca.</p> <p>(O<sub>2</sub>) Crear un organismo de los diferentes actores considerados dentro del MSU afectados por el megaproyecto.</p> <p>(O<sub>3</sub>) Regular con base en una normativa clara sobre licencias de actividades (nuevos usos en la zona) para facilitar la entrada de iniciativas creativas (culturales/ deportivas) y de actividades como fontanería y panadería para generar un barrio a partir del área de Urbanismo del Ayuntamiento.</p>
<p><i>Transparencia:</i> se refiere a mantener una transparencia de las actividades, tanto del MSU como de otros actores externos (congruentes con los hechos).</p>	<p>(O<sub>4</sub>) Realizar presentaciones periódicas del representante de ayuntamiento sobre las acciones llevadas a cabo a nivel urbanístico sin tecnicismos para facilitar su comprensión, como ya se realiza en otros barrios de Bilbao.</p> <p>(O<sub>5</sub>) Rendición de cuentas de las actuaciones públicas del megaproyecto como la compra del edificio Beta e inversión en la Papelera.</p> <p>(O<sub>6</sub>) Identificar y visualizar el total de agentes de la Ribera, así como los eventos que se realizan y el número de usuarios que asisten. Otros aspectos que considerar son el número de habitantes y los empleos directos en la zona.</p> <p>(O<sub>7</sub>) Organizar una negociación entre las partes para esclarecer cómo se puede incidir en la regeneración de la zona del megaproyecto.</p>
<p><i>Identidad local:</i> se refiere a preservar las características del espacio urbano y su valor histórico, a través del MSU</p>	<p>(O<sub>8</sub>) Preservar y rehabilitar el mobiliario portuario e industrial; los elementos urbanos característicos de la zona y evitar la venta del patrimonio histórico (industrial) como chatarra.</p>
<p><i>Corresponsabilidad del MSU:</i> se refiere a las relaciones interpersonales donde los individuos (vecinos, usuarios, visitantes) están al pendiente de los demás; generar confianza mutua.</p>	<p>(O<sub>9</sub>) Organizar eventos o fiestas conjuntas, trabajos de colaboración en el barrio, como el derribo del muro para acceder de forma directa al parque infantil.</p>

Retos	Objetivos asociados
<i>Innovación social:</i> Se refiere a que el MSU, a través de la experimentación, genere acciones para una mejor convivencia en el espacio.	(O <sub>10</sub> ) Recuperar espacios abandonados para evitar la espiral de deterioro tras la desindustrialización a través de una apropiación de los vecinos de algunas zonas como lo son: Magnolio entrada del barrio e Higüero Artiach, entre otros. (O <sub>11</sub> ) Instalar señalética de los diferentes actores, comercios y asociaciones, hecha por la sociedad civil de Zorrotzaurre. (O <sub>12</sub> ) Generar un espacio más seguro en la zona.
<i>Puesta en valor del barrio:</i> se refiere a las actividades del MSU que se han desarrollado y han posibilitado la visualización del barrio sin necesidades de edificaciones masivas, a través de reutilizar las instalaciones.	(O <sub>13</sub> ) Facilitar llegada de nuevos agentes a la zona al generar una red que permita la vinculación de iniciativas de base creativa o de comercios óptimos para el barrio.

Fuente: Elaboración propia a partir de participantes de la quinta sesión.

#### 4.1.2. Posición e influencia de los actores en el sistema

A partir del análisis del juego de actores se identificó la ubicación de los actores de acuerdo con su grado de influencia y dependencia en el sistema. La representación gráfica clasifica a los actores en cuatro cuadrantes: *actores en zona de poder*, *actores en zona de conflicto*, *actores autónomos* y *actores dependientes* (ver Anexo C). Los resultados mostraron que los actores ubicados en la *zona de poder* son: el Gobierno Vasco y la Comisión Gestora. El Gobierno Vasco es muy influyente dada su naturaleza estatal no depende de otros actores, los cuales en su mayoría son locales. En la parte baja del cuadrante se encuentra la Comisión Gestora que por su dualidad público-privada está restringida por el Ayuntamiento de Bilbao y el Gobierno Vasco; pero es independiente del resto de los actores dentro del MSU.

El único actor ubicado en la *zona de conflicto* es el Ayuntamiento de Bilbao gracias a su poder político sobre la regeneración del polígono y al manejo de recursos. El Ayuntamiento de Bilbao está condicionado por actores de la zona de poder e incluso, por actores considerados dentro del MSU, así como por la Federación AAVV de Bilbao. Los *actores autónomos*, es decir aquellos que son independientes al resto de los actores y ejercen una cierta cuota de poder son:

la Federación AAVV de Bilbao y el Consejo Asesor de Planeamiento Urbano. Éste último es considerado como un mecanismo artificial para consolidar los objetivos de los actores en el poder, en detrimento de los actores dependientes. Por ello refleja autonomía, ya que ninguno de los otros actores puede influir sobre él. Los actores que se posicionan en el cuadrante de *actores dependientes* son: los que están agrupados en el sector civil. Estos actores son los menos influyentes. Sin embargo, el poder de los Comercios Locales es mayor que las Iniciativas Creativas. Esto es consecuencia del grado de dependencia de algunas Iniciativas Creativas a las subvenciones del Ayuntamiento de Bilbao u otros actores del sistema.

Los resultados del análisis de actores mostraron que existe una mayor coordinación entre las dos entidades que han dominado las intervenciones directas en el diseño de la regeneración del barrio: el Ayuntamiento de Bilbao y la Comisión Gestora. No obstante, ambos actores son los que más se han opuesto a las propuestas e intereses del resto de los actores. En cuanto al MSU, existe una divergencia peculiar por parte de la AVEZ sobre los objetivos en general. Esto ha causado una contraposición entre este actor y las Iniciativas Creativas. No obstante, más que antagonismos, lo que denota es un escaso número de proyectos en común que permitan suavizar la relación entre ambos para generar confianza. Este aspecto no sólo debe implicar a estos dos actores, sino también contemplar a los Comercios locales y sobre todo, a los Propietarios Minoritarios quienes están más distantes de la dinámica del sistema y por ende del logro de los intereses.

En cuanto a los actores del MSU, se determinó que las Iniciativas Creativas son actores primordiales en el tema de análisis debido a que tienen mayor interés en lograr la regeneración de la zona a partir del cumplimiento de objetivos. Además, cuentan con mayor capital relacional de convergencia. Esto concede a las Iniciativas Creativas la capacidad de negociación y diálogo con más actores, sobre todo cuando gozan de una independencia con respecto a las instituciones públicas. Además, se puede inferir que sus objetivos tienen más viabilidad de ser realizados porque cuentan con una mayor aceptación por parte de la mayoría de los actores del MSU.

Los resultados muestran que los objetivos con menor oposición, tanto interna como externa, al MSU, son: el 4, 7 y 8. Por lo que pueden ser cruciales para comenzar con la integración y unificación de las acciones del MSU.

Además, son objetivos categorizados en las dos variables con más empuje en el sistema: *Transparencia e Identidad Local*.

#### 4.4. Método de impactos cruzados (SMIC y Prob-Expert)

Una vez construida la base analítica e histórica, el siguiente paso es la identificación de eventos de futuro en función de los retos estratégicos y las variables clave. En la Tabla 4 se presentan los eventos de futuro al 2030 y su situación actual.

**Tabla 4. Eventos elaborados al horizonte 2030.**

<b>Evento 1</b>	El MSU se ha consolidado como un agente importante en el desarrollo económico, social y ecológico de la zona.
<b>Situación actual:</b> la mayoría de los esfuerzos por parte de los actores sociales de la Ribera de Deusto y Zorrotzaurre son aislados y no vinculantes. No obstante, existen objetivos comunes para establecer asociaciones y lograr una participación vinculante.	
<b>Evento 2</b>	La Isla de Zorrotzaurre es un barrio atractivo para un sin fin de actividades que siguen llegando a la zona de manera independiente o con el apoyo de fondos nacionales e internacionales.
<b>Situación actual:</b> siguen llegando iniciativas socioculturales que intentan consolidar el desarrollo de sus actividades. Además, existen actividades ya consolidadas que se han ganado el reconocimiento del Ayuntamiento de Bilbao.	
<b>Evento 3</b>	La sociedad y el gobierno han apreciado el valor del barrio, lo han fortalecido y han incentivado este modelo de desarrollo.
<b>Situación actual:</b> la mayoría de los candidatos a la alcaldía y gubernatura para el próximo periodo han mostrado interés sobre el desarrollo de Zorrotzaurre. En específico, el candidato al ayuntamiento por el Partido Nacional Vasco (PNV, por sus siglas), ha entablado conversaciones con algunos actores del área. Por otro lado, la normativa actual y las diversas ambigüedades en torno al proyecto de Zorrotzaurre han hecho difícil la entrada de nuevos agentes económicos a la zona y los nuevos candidatos no han profundizado sobre este aspecto.	
<b>Evento 4</b>	El proyecto de Gobierno basado en un desarrollo cosmopolita en la zona sigue vigente, hasta el momento se ha implementado la primera fase.
<b>Situación actual:</b> en Julio de 2018 se ha comenzado la reparcelación de la fase 1 que corresponde a los dos extremos de la futura Isla. Hace dos años se terminó de abrir el canal. Ahora la península de Zorrotzaurre es una isla. Se ha empezado incentivar el desarrollo económico y dos universidades han abiertos sus puertas. Todavía falta que se materialicen aspectos como los equipamientos deportivos y áreas verdes, y una mejora en la accesibilidad y movilidad de la zona, la única forma de entrar y salir de la isla es a través de un puente.	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1. Generación de escenarios

Finalmente, el principal resultado de la aplicación del método SMIC fue la identificación de 16 escenarios posibles, cuatro de los cuales constituyen el núcleo tendencial con una probabilidad acumulada de 57% (ver Tabla 5).

Tabla 5. Tipología y probabilidad de escenarios.

Escenario	Probabilidad	%	% acumulado
01- 0000	0.213	21.3	21.3
16- 1111	0.199	19.9	41.2
09- 0111	0.084	8.40	49,6
15- 0001	0.075	7.5	57.1
02- 1110	0.071	7.1	64.2
03- 1100	0.05	5.00	69.2
11- 0101	0.044	4.4	73.6
13- 0011	0.042	4.2	77.8
06- 1010	0.035	3.5	81.3
04- 1100	0.034	3.4	84.7
12- 0100	0.031	3.1	87.8
05- 1011	0.029	2.9	90.7
08- 1000	0.029	2.9	93.6
14- 0010	0.026	2.7	96.3
07- 1001	0.019	1.9	98.2
10- 0110	0.018	1.8	100

Fuente: Elaboración a partir del programa SMIC.

Para leer la tabla: la primera fila corresponde al número de escenario que asignó el método SMIC. Junto al número, después del guión medio, se hace referencia a los eventos que se encuentran dentro del escenario. Los eventos están acomodados por orden si en el lugar del evento uno aparece un 1, significa que el evento sucede. Por el contrario, si el evento no se realiza aparece un 0. Por ejemplo, el escenario 9 indica que el evento uno no se cumple ya que tiene un 0, mientras que el evento dos, tres y cuatro sí se cumplen, ya que aparece un 1.

#### 4.5. Escenario Normativo

A partir de los resultados del método de impactos cruzados, los miembros del MSU desarrollaron de manera detallada una visión del escenario apuesta.

Escenario “La gobernanza urbana”:

En 2030 el MSU se consolidó como en un agente importante en el desarrollo económico, social y ecológico de la zona, gracias a la creación de un organismo aglutinador que vinculó los esfuerzos de los diferentes actores. Además, se logró tener una visión compartida y la relación de los diferentes actores del MSU se basó en la confianza mutua lo que generó un ambiente de experimentación social y posibilitó la visualización del barrio respetando la memoria urbana.

En consecuencia, el barrio atrajo diversas actividades que llegaron a la zona de manera independiente o apoyadas por fondos nacionales e internacionales. Zorrotzaurre se convirtió en un precedente de un laboratorio de vida alternativa a gran escala. Los espacios en desuso del 2015 ya no existen. Hoy, esos espacios forman parte de un entramado social urbano que alberga a diversas iniciativas sociales y giros comerciales que en conjunto permiten una mejor convivencia en el espacio.

El abandono institucional y los planes de regeneración unilateral son cosas del pasado. La sociedad bilbaína y el gobierno vieron el valor de la configuración del barrio y se sumaron paulatinamente a este modelo de innovación social. El Ayuntamiento adecuó la normativa y proporcionó la infraestructura necesaria para tener un barrio conectado con el resto de la ciudad; pues se convirtió en un miembro activo de la vida cotidiana del Bilbao metropolitano.

Zorrotzaurre es ahora una isla cosmopolita dotada de infraestructura para una adecuada accesibilidad y movilidad. La inversión por parte de las entidades públicas para el desarrollo de la isla, incentivaron la actividad económica y la densificación residencial.

En 2030, Zorrotzaurre es un precedente de un modelo de planificación urbana sustentable y neutral gracias a la implementación de un esquema que privilegió la participación de todos los sectores lo que permitió poner fin a la larga historia de confrontación. Hoy, comparten una visión sistémica de largo plazo que permitirá seguir avanzando hacia un urbanismo alternativo sostenible.

A partir de esta visión se elaboró el mapa estratégico (Ver Anexo D) con el apoyo de los integrantes del MSU, actores públicos y privados para:

- Construir una visión compartida y asegurar una continuidad de los esfuerzos a través de la innovación social.
- Construir espacios en la esfera política donde el MSU tiene poder de participación efectiva.
- Asegurar el establecimiento de plataformas de comunicación continua para el empoderamiento y crecimiento del MSU.
- Lograr la cooperación con los diferentes organismos públicos, privados y de la sociedad civil.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Para poder desarrollar un modelo alternativo de ciudad que contemple no sólo los aspectos económicos sino también los aspectos socio-ecológicos es necesario explorar nuevas formas de visualizar la realidad. En este sentido, los procesos sociales no pueden seguir siendo analizados sólo por aspectos históricos. Por ello, se plantea la prospectiva como metodología y en específico, el método de escenarios para analizar la influencia del MSU en la gobernanza urbana del caso de Zorrotzaurre.

Los resultados mostraron que el uso del método de escenarios logró detonar un proceso de diálogo y llevó a la construcción de significados comunes por parte de los diferentes actores que conformaban el proceso de regeneración urbana. Esto permitió al MSU identificar estrategias para la acción desde un objetivo común, a partir de un proceso participativo. Lo anterior, facilitó la apropiación de los resultados y del conocimiento generado. El método ayudó a la comprensión de un sistema complejo e incierto, dado sus múltiples factores y actores.

El ejercicio detonó un diálogo estratégico que primero llevó a la identificación de los elementos cruciales del sistema y los contextualizó con base en las percepciones de los actores e hizo evidente la posición adversa de algunos actores clave del MSU para lograr un diseño alternativo. Lo cual no hubiera sido posible con otro tipo de análisis dada la tendencia de proponer soluciones a corto y mediano plazo.



Además, la aplicación del método de escenarios a partir de una innovación en la alineación de diferentes herramientas prospectivas permitió identificar la situación desde una dimensión sistémica dual, teniendo en cuenta la perspectiva de los elementos, así como de los actores. Esto facilitó el diálogo y la creación de visiones comunes al identificar variables clave y los objetivos y las estrategias de los actores. Así, los integrantes del MSU comprendieron la interdependencia de actores y la importancia de una continuidad desde la unidad para influenciar en la gobernanza urbana. Dicha unidad debe estar basada en aspectos sociales y ecológicos, más que en aspectos económicos. En la medida en la que el MSU de Zorrotzaurre trabaje en estos dos elementos, social y ecológico, logrará reafirmar su identidad y podrá ser reconocido como un interlocutor válido ante los demás actores dominantes dentro de la planeación urbana.

Por otro lado, el grado de influencia del MSU de Zorrotzaurre depende de la articulación de líderes, expertos en urbanismo, ecología, innovación social etc., que colaboran y forman parte del movimiento, son ellos quienes han impulsado la inclusión de un ente no legítimo en el proceso de diseño de ciudad. La población ha reivindicado las demandas de necesidad urbana y participado en la discusión de los proyectos propuestos por los líderes del movimiento. Es así, como los líderes han impulsado nuevos elementos de cambio como la presentación de planes alternativos que incluyen la renovación de áreas abandonadas desde su contribución histórica y ligada a procesos de innovación social y/o ecológica.

Estos elementos permiten visualizar que entidades como las Asociaciones Vecinales ganen mayor peso en el área política. La población a partir de los líderes ha cuestionado y seguirá cuestionando el sistema político para reivindicar sus demandas urbanas. Lo anterior, deja atrás la creencia que la transformación de los espacios urbanos se construye sólo con aportaciones de los actores dominantes, sino que también debe incluir a otro tipo de actores dando paso hacia una democracia participativa e incluso directa.

Finalmente, este estudio es una aportación a la literatura de la participación de los MSU para el diseño de ciudades desde la aplicación de metodologías de la prospectiva estratégica y los estudios de futuro. El siguiente paso sería proponer políticas públicas que permitan la participación de los MSU en la esfera pública.

### Anexo A. Matriz FODA del MSU de Zorrotzaurre.

Fortalezas	Oportunidades
<p>1. Existe un interés del MSU por el modo en que se desarrollará la zona y las medidas que se tomarán (para la conservación del medio ambiente y el valor patrimonial de propiedades).</p> <p>2. Existe un apoyo por parte de diversas iniciativas culturales en la zona.</p> <p>3. Ya se han realizado intervenciones para empoderar a los ciudadanos y tomar el espacio público.</p> <p>4. Las actividades del movimiento han dado visibilidad al barrio.</p> <p>5. Se han realizado ejercicios para tener una visión sistémica del desarrollo de la zona en el largo plazo.</p> <p>6. Existen plataformas de comunicación para todos los involucrados.</p> <p>7. Existe una exaltación de la identidad local.</p> <p>8. Existen asociaciones de vecinos activas en el Barrio.</p> <p>9. Existe participación por parte de <i>expertos</i> para lograr un desarrollo sostenible.</p> <p>10. Se han creado lazos con otras comunidades vecinas y grupos de otras ciudades.</p> <p>11. Se han logrado modificaciones a los planes unidireccionales para la zona.</p> <p>12. Existen impulsos para crear espacio de esparcimiento social (actividades por parte de comercios).</p> <p>13. Población exigente y crítica que demanda su derecho a participar en la gestión del espacio.</p> <p>14. La mayoría de la población cuenta con niveles de estudio.</p>	<p>15. Ubicación estratégica de Zorrotzaurre. Esto la convierte en una zona de gran potencial para lograr un precedente de desarrollo sostenible de la ciudad.</p> <p>16. Interés para la formación de espacios para el diálogo abierto entre los distintos actores, interesados en la zona, para lograr una confianza mutua.</p> <p>17. Buscar una articulación con los procesos políticos y apoyo sólido de políticos en turno.</p> <p>18. Fortalecer el aprecio por la zona y su identidad por parte de la sociedad en general.</p> <p>19. Proporcionar educación pública sobre los beneficios del desarrollo sostenible urbano.</p> <p>20. Consolidar una visión sistémica de todos los actores involucrados, tanto internos como externos, al movimiento en el largo plazo.</p> <p>21. Aprovechar la lentitud de las obras para poder evaluar la mejor alternativa en el desarrollo de Zorrotzaurre tras la crisis económica.</p> <p>22. Buscar apoyo de organizaciones (nacionales o internacionales) del entorno.</p> <p>23. Usar los avances tecnológicos para impulsar la causa.</p> <p>24. Buscar alianzas con otros MSU.</p>

Debilidades	Amenazas
<p>25. La participación existente es puntual y excepcional, es reactiva.</p> <p>26. Escasos mecanismos que permitan una participación vinculante.</p> <p>27. Actualmente predominan los esfuerzos aislados de liderazgo.</p> <p>28. No existe una representación del MSU en el entorno.</p> <p>29. Poca experiencia de algunos integrantes en cuanto a participación ciudadana (escasa cultura participativa).</p> <p>30. Pocos canales de comunicación para el empoderamiento de los integrantes del MSU; los cuales no tiene un seguimiento continuo.</p> <p>31. Poca confianza en su propia capacidad y en los demás, así como, en su derecho a participar en el desarrollo del espacio.</p> <p>32. Desencanto y deserción por cansancio; falta de resultados.</p> <p>33. Poca proyección de resultados logrados.</p> <p>34. Poca confianza en autoridades y desarrolladores. Escasa cultura de corresponsabilidad con las autoridades.</p> <p>35. Prevalece el individualismo (intereses personales por encima de los colectivos).</p> <p>36. Conflictos de interés e identidades entre los actores implicados.</p> <p>37. Desconocimiento en general de leyes, planes y proyectos para el desarrollo urbano de la zona.</p> <p>38. La extensión del MSU es muy grande, lo que dificulta la coordinación de todos los actores.</p> <p>39. Dificultad para consolidar y mantener una visión sistémica a lo largo del tiempo.</p> <p>40. Desplazamiento de actores del MSU hacia otras zonas fuera de Zorrotzaurre.</p> <p>41. Poca capacidad económica.</p> <p>42. Escasa consulta de buenas prácticas del entorno en cuanto a desarrollo de ciudades sostenibles.</p> <p>43. La constitución demográfica del movimiento se ha quedado estática.</p>	<p>44. La continuación del abandono institucional.</p> <p>45. La regeneración urbana unilateral amenaza la existencia de la identidad local y, por lo tanto, del movimiento.</p> <p>46. Existencia de actores privados, con poca sensibilidad del impacto negativo de sus proyectos, que quieran sacar el mayor beneficio económico posible.</p> <p>47. Existen actores públicos, con deficiente coordinación entre dependencias y niveles de autoridad, que necesitan una nueva imagen de la ciudad para atraer actividad económica.</p> <p>48. La normativa actual genera lagunas que dificultan la consecución de las iniciativas de los ciudadanos.</p> <p>49. Los canales gubernamentales de participación ciudadana se perciben como espacios artificiales.</p> <p>50. Escasa conciencia de la crisis ambiental.</p> <p>51. Poco interés en la participación del movimiento por parte de algunos actores externos en posiciones clave.</p> <p>52. Escasa experiencia de actores sobre participación ciudadana.</p> <p>53. Escasa información del proyecto.</p> <p>54. La zona sigue sin vigilancia ocasionando problemas de tipo social como la ocupación de los espacios abandonados por gente sin hogar.</p> <p>55. Falta de continuidad entre las administraciones en turno.</p> <p>56. Perspectivas erróneas del barrio por parte de actores externos debido a su aislación como la inseguridad.</p> <p>57. Las condiciones del espacio urbano imposibilitan el fácil acceso y desplazamiento de las personas.</p> <p>58. El recrudescimiento de la cuestión urbana (infraestructura pública).</p> <p>59. La venta del patrimonio histórico como chatarra.</p>

Fuente: Elaboración a partir de las sesiones grupales.



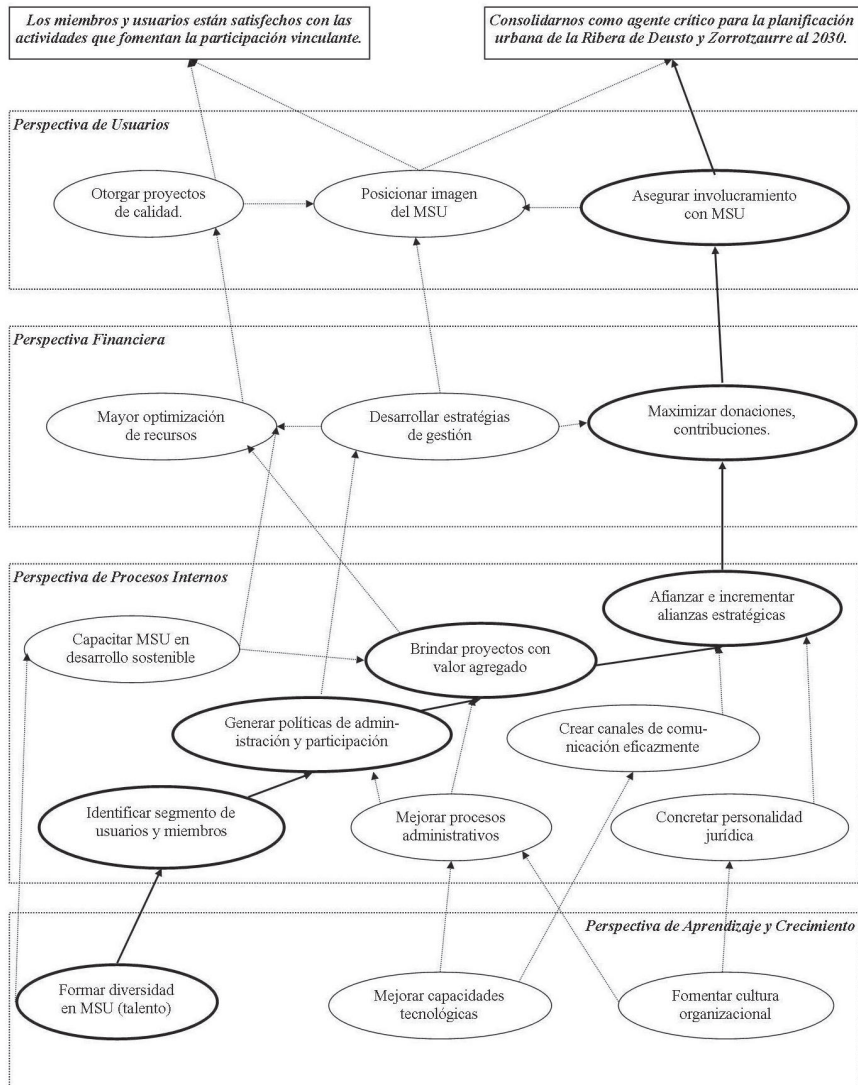
### Anexo C. Plano de actores en el caso de la Ribera de Deusto y Zorrotzaurre (MID).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa MACTOR.

## Anexo D. Mapa estratégico para propuesta para la consecución del escenario apuesta.

### *Mapa Estratégico del MSU de la Ribera de Deusto y Zorrotzaurre*



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis prospectivo.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allcock, R. (2013). Salud, sostenibilidad y participación: la ciudad global y el caso de Zorrotzaurre. En G. Gándara & A. Garrido (Eds.), *Nuestras ciudades del futuro* (pp. 83–100). Barcelona, España: Erasmus Ediciones.
- Allende, J. (2014). El nuevo urbanismo y el modelo comercial. Universidad del País Vasco. Disponible en: [http://www.ehu.es/documents/2458295/3502357/Jose\\_Allende.pdf](http://www.ehu.es/documents/2458295/3502357/Jose_Allende.pdf) [2015, 17 de febrero].
- Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23–40. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>
- Anaya, L. (2014). Matriz de impacto cruzado para la probabilización de escenarios. En G. Gándara & F. Osorio (Eds.), *Métodos Prospectivos: Manual para el estudio y la construcción de futuro* (pp. 143 - 170). México: Paidós.
- Klein, J.-L., Angulo Baudin, W., & Tremblay, D.-G. (2017). Potencial Y Límites De Las Estrategias Culturales De Desarrollo Urbano: El Caso De Bilbao. *Finisterra*, 52(105), 49–78. <https://doi.org/10.18055/finis8966>
- Areso, I. (2014). *Urbanismo y Planificación de Bilbao*. Conferencia presentada en VII Curso en planificación y gestión de ciudades, Universidad de Deusto.
- Blanco, I., & Gomà, R. (2002). *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Bilbao open data (2019, Enero). Catálogo de datos. Disponible en: <http://www.bilbao.eus/opendata/es/catalogo>. [2019, 20 de Abril].
- Alexandra Bitušiková. (2015). Urban activism in Central and Eastern Europe: A theoretical framework. *Slovak Ethnology*, 4(63), 326–338. Retrieved from <http://ngoemmanual.org/2006/09/24/po-roku-1989>
- Boira Maiques, J. V. (2003). La participación ciudadana y el urbanismo. ¿Radicalizar la democracia o democratizar el espacio?. *Colección Mediterráneo Económico: "Ciudades, Arquitectura y Espacio Urbano,"* N° 3, 16. Retrieved from <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/3/3-32.pdf>
- Borja, J., Browne, E., Ardoy, J., & Moreno, Ó. (1974). *Movimientos urbanos y estructura urbana*. Barcelona, España: Departamento de Geografía de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cámara, C. (2012). *Las iniciativas de participación ciudadana en el urbanismo.*, Disponible en <http://carloscamara.es/blog/2012/2005/2002/las-iniciativas-departicipacionciudadana-en-el-urbanismo> [2015, 2025 de enero].
- Castells, M. (1983). *La ciudad y las masas: sociología de los movimientos sociales urbanos*. Madrid, España: Alianza Editorial, S.A.
- Castells, M. (1997). *Movimientos sociales urbanos*. Madrid, España: Siglo XXI de España.
- Castells, M. (1997a). *The urban question*. London: Edward Arnold.

- Collado, J. (2012). *Impacto socioeconómico de los grandes eventos: el caso de Brasil*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España. Disponible: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/15738/1/TESINA.pdf>
- Diani, M., Ernstson, H., & Jasny, L. (2018). “Right to the City” and the Structure of Civic Organizational Fields: Evidence from Cape Town. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(4), 637–652. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9958-1>
- Domaradzka, A. (2018). Urban Social Movements and the Right to the City: An Introduction to the Special Issue on Urban Mobilization. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(4), 607–620. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0030-y>
- Echeberría, C. & Aguado, I. (2003). *La planificación urbana sostenible*. Univ. del País Vasco. Fac. de CC. Económicas y Empresariales. Pp. 643 – 660.
- Elstub, S. (2010). The Third Generation of Deliberative Democracy. *Political Studies Review*, 8(3), 291–307. <https://doi.org/10.1111/j.1478-9302.2010.00216.x>
- Elstub, S. (2018). ‘Deliberation and participatory democracy’, in A. Bächtiger, J.S. Dryzek, J. Mansbridge and M.E. Warren (eds), *The Oxford Handbook of Deliberative Democracy*, Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198747369.013.5>
- Esteban, M. (2000). *Bilbao, luces y sombras del titanio: El proceso de regeneración del Bilbao metropolitano*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Espinosa, M. & Rodríguez, R. (2017). *De la especulación al derecho a la vivienda*. Madrid: Traficantes de Sueños. Disponible en: [https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/utl\\_20\\_vivienda\\_web\\_0.pdf](https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/utl_20_vivienda_web_0.pdf)
- Fernández Guell, J. (2006). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona, España: Editorial Reverte.
- José, M. F. G., & Leticia, R. (2012). Linking territorial foresight and urban planning. *Foresight*, 14(4), 316–335. <https://doi.org/10.1108/14636681211256107>
- Fisas, V. (2006). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Forester, J. (1998). Creating public value in planning and urban design: the three abiding problems of negotiation, participation and deliberation. *URBAN DESIGN International*, 3(1), 5–12. <https://doi.org/10.1057/udi.1998.2>
- Garrido, A. (2014). *Participación en la Configuración Urbanística*. La Experiencia de Zorrotzaurre (Bilbao). Universidad de Deusto.
- Garrido, A. (2018). Al participar se hace ciudad en el entretanto. *Urbanismo emergente en Bilbao. Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 11(22). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cvu11-22.phce>
- Gil, J. & Sequera, J. (2018). Resistencias contra la ciudad turística: Airbnb en Madrid. In C. Milano, & J. A. Mansilla (Eds.), *Ciudad de vacaciones: Conflictos urbanos en espacios turísticos* (pp. 189-222). Barcelona: Pol-len edicions.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. México, Alfaomega Marcombo, S.A.
- Godet, Michael y Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas métodos. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuaderno núm. 20, 2da ed., París.



- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para empresas y territorios*. París: Dunod – UNESCO. Fondation Prospective et Innovation.
- Goikoetxea, A. (2003, noviembre). La accesibilidad a la nueva isla de Zorrotzaurre marcará el trabajo de Hadid. *Herriak*, p. 21.
- Hamel, P. (2014). Urban social movements. In H. A. van der Heijden (Ed.), *Handbook of political citizenship and social movements* (pp. 464–492). Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781954706.00029>
- Head, B. W. (2014). Evidence, uncertainty, and wicked problems in climate change decision making in Australia. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(4), 663–679. <https://doi.org/10.1068/c1240>
- Harvey, D. (2012). *Rebel cities: from the right to the city to the urban revolution*. Salamanca: Ediciones Akal, S.A., 2013 para lengua española.
- Higueras, E. (2009). *El reto de la ciudad habitable y sostenible*. Pamplona, España: Editorial DAPP Publicaciones Jurídicas.
- Jacobs, J. (2016). *The economy of cities*. Nueva York: Vintage Books.
- Jacobsson, K. (2015). *Urban grassroots movements in Central and Eastern Europe*. Farnham: Ashgate. <https://doi.org/10.4324/9781315548845>
- Jorquera Beas, D. (2011). “Gobernanza para el desarrollo local”. Documento de Trabajo N° 6. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. Centro Latinoamericano Para El Desarrollo Rural (RIMISP), 32. Retrieved from <https://goo.gl/aAv5Hy>
- Kahane, A. C. N.-H. . K. 2012. (2012). *Transformative scenario planning: working together to change the future* (1st ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kaplan, R y Norton, D. (2007). *Mapas estratégicos*. Conviertiendo los activos intangibles en resultados tangibles. *Gestión 2000*.
- Krawczyk, E., & Ratcliffe, J. (2006). Application of futures methods in urban planning processes in Dublin. *Fennia*, 184(1), 75–89.
- Kulshreshtha, S., & Bhattacharya, L. (2019). *Has urban planning improved living condition in slums? Evidence from million plus cities in India*. Paper presented in Conference: CAS Young Scholars’ Seminar 2018, awahar Lal Nehru University, Delhi.
- Lange Valdés, C. (2018). La Arquitectura como Dispositivo de Regeneración Urbana: 20 años del Museo Guggenheim Bilbao. *Bitácora Urbano Territorial*; Vol. 28, Núm. 2 (2018): *Transformaciones Urbanas (Renovación Urbana, Revitalización, Gentrificación, Mejoramiento)*. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v28n2.70153>
- Larrea, A., & Gamarra, G. (2008). *Bilbao y su doble: ¿ regeneración urbana o destrucción de la vida pública?* España: Virus.
- Lefebvre, H. (1968). *El Derecho a La Ciudad*. Barcelona: Ediciones Península.
- Leontidou, L. (2010). Urban Social Movements in ‘Weak’ Civil Societies: The Right to the City and Cosmopolitan Activism in Southern Europe. *Urban Studies*, 47(6), 1179–1203. <https://doi.org/10.1177/0042098009360239>
- Marcuse, P. (2009). From critical urban theory to the right to the city. *City*, 13(2–3), 185–197. <https://doi.org/10.1080/13604810902982177>
- Merrifield, A. (2002). *Dialectical Urbanism: Social Struggles in the Capitalist City*. Canadá: Monthly Review Press.

- Mayer, M. (2000). Urban social movements in an era of globalization In P. Hamel, N. Lushiger-Thaler, & M. Mayer (Eds.), *Urban movements in a globalizing world* (pp. 141–152). London and New York: Routledge.
- Mayer, M. (2009). The 'Right to the City' in the context of shifting mottos of urban social movements. *City*, 13(2–3), 362–374. <https://doi.org/10.1080/13604810902982755>
- Martínez, E., & Rodríguez Álvarez, A. (2001). Del declive a la revitalización: oportunidades y límites de las nuevas políticas urbanas en Bilbao. *Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales*, (129), 441–460.
- Peroni, A. (2012). Claves del buen desarrollo territorial. *Frontera Norte*, 25(49), 57–86. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722013000100003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722013000100003)
- Rodríguez, A., Vicario, L., y Martínez, E. (2005). *Competitividad y urbanismo "creativo" en la revitalización de Bilbao: entre la necesidad y la especulación*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Rogers, R. Y Gumuchdjian, P. (2001). *Ciudades para un pequeño planeta*. Editorial Gustavo Gili.
- Roth, I. (2012). *Ciudades solamente: Los problemas del mundo necesitan soluciones urbanas*. Fundación Friedrich Ebert, FES-ILDIS, Quito. Ecuador. Pp. 5-13
- UN-Habitat. (2016). Urbanization and development: emerging futures. World cities report 2016. In *International Journal*. [https://doi.org/10.1016/S0264-2751\(03\)00010-6](https://doi.org/10.1016/S0264-2751(03)00010-6)
- Yin, R. (2009). Case study research : design and methods. In *Applied social research methods* (4th ed.). Los Angeles, Calif.: Sage Publications.
- Zivkovic, J., Lalovic, K., Milojevic, M., & Nikezic, A. (2019). Multifunctional public open spaces for sustainable cities: Concept and application. *Facta Universitatis - Series: Architecture and Civil Engineering*, 17(2), 205–219. <https://doi.org/10.2298/fuace190327012z>
- Zubero, I. (2012). Primero tomaremos Manhattan: regeneración urbana, insurgencias ciudadanas y emergencias culturales en Zorrotzaurre. *Urban*, (3), 65–80.

## NOTAS BIOGRÁFICAS

### ADDI V. MIRELES PUGA

Doble titulación en Máster en Prospectiva Estratégica por la Escuela de Gobierno y Transformación Pública (EGTP-ITESM) e Innovación e Internacionalización de empresas de la Universidad del País Vasco (UPV-EHU). Coordinador de proyectos en OECON Group Grecia desde 2018. Más de 3 años de experiencia en gestión de proyectos transnacionales y desarrollo de capacidades.

### **GUILLERMINA BENAVIDES-RINCÓN**

Profesora Investigadora y Directora de la Maestría en Prospectiva Estratégica en la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey. Cuenta con publicaciones en revistas nacionales e internacionales en la *Futures*, *World Futures Review* y *Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad*. También es parte del Comité Editorial de la revista *World Futures Review* de Sage Publishing.

### **ALMUDENA GARRIDO DIEZ**

Doctora por la Universidad de Deusto en participación ciudadana y transformación urbana. Miembro del equipo de Relaciones Internacionales de la Universidad de Deusto, con 20 años de experiencia en la redacción, planificación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos internacionales. Investiga en el área de sostenibilidad urbana y gobernanza. Cofundadora del proyecto Abrazohouse, aprender en la naturaleza ([www.abrazohouse.org](http://www.abrazohouse.org)). Miembro de comunidad de plena consciencia.

