



Universidad de Oviedo

Departamento de Psicología

Tesis DOCTORAL

**LOS FACTORES PSICOSOCIALES COMO EJES VERTEBRADORES DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOCIAL Y DE LOS PACTOS DE
CONCERTACIÓN SOCIAL: ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE GIJÓN
DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL**

Marco Antonio Fernández Gutiérrez

2016



Universidad de Oviedo
Departamento de Psicología

Tesis DOCTORAL

**LOS FACTORES PSICOSOCIALES COMO EJES VERTEBRADORES DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOCIAL Y DE LOS PACTOS DE
CONCERTACIÓN SOCIAL: ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE GIJÓN
DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL**

Autor:

Marco Antonio Fernández Gutiérrez

Director:

Prof. Dr. Esteban Agulló Tomás

2016



RESUMEN DEL CONTENIDO DE TESIS DOCTORAL

1.- Título de la Tesis	
Español/Otro Idioma: Los factores psicosociales como eje vertebradores de la planificación estratégica social: análisis de la experiencia de Gijón desde una perspectiva psicosocial.	Inglés: The psycho-social factors as main support for the social strategic plan: analysis of the experience in Gijón from a psycho-social perspective.
2.- Autor	
Nombre: Marco Antonio Fernández Gutiérrez	DNI/Pasap
Programa de Doctorado: Intervención psicosocial: perspectivas para el siglo XXI	
Órgano responsable: Universidad de Oviedo	

RESUMEN (en español)

El modelo de desarrollo territorial se basa en el aprovechamiento y potenciación de los recursos, las capacidades y las características propias de del territorio. Es un modelo de transformación social que se sustenta en la valorización de los recursos endógenos, estableciendo relaciones entre los diferentes actores que dinamizan la vida local. Llevar a cabo iniciativas de desarrollo territorial implica gestionar un proyecto de desarrollo para el cual se fijan objetivos a partir de un proyecto estratégico social; es decir, un proyecto donde los actores socioeconómicos identifican su realidad, analizan los problemas, valoran las debilidades y las potencialidades del territorio y elaboren estrategias de cooperación. El objetivo general de la investigación ha consistido en estudiar qué factores y variables psicosociales están relacionados con el desarrollo sostenible de los territorios, con el fin de analizar el papel de estos factores a la hora de vertebrar el desarrollo territorial y la planificación estratégica del municipio de Gijón. Para ello se han utilizado tres técnicas cualitativas: análisis de contenido de documentos, entrevistas en profundidad y la observación participante. Ha sido posible constatar que existen factores y variables psicosociales estrechamente relacionados con el desarrollo sostenible de los territorios, siendo la innovación y el emprendimiento los más determinantes para que un territorio alcance un desarrollo exitoso, integral y sostenible. Concluimos también que Gijón necesita desarrollar esos dos factores psicosociales para afrontar con garantías de éxito los retos y tendencias de su territorio.



RESUMEN (en Inglés)

The Local Development model is based on an integral consideration of the development, keeping its best improvement in the profit and enhancement of the resources, the capabilities and the own-characteristics of the local territory. It is, then, a model which includes a certain degree of social transformation, which is based on the valuation of the already existing resources, stablishing new synergies between the different actors that monitor the local life parameters. To carry on Local Development strategies implies to stablish a well-posed Development Project with main goals starting from a Strategic Plan, that is, a project where the actors could identify its own real situation, analyze the problems, value the weakness and positive facts in their own territory and could elaborate cooperation strategies. General objective of the research, was to find out the relevance and role played by the different factors and psycho-social variables in the development of the territories as the support of the social behaviors, in order to analyse the importance of these factors in the support of the local development and strategic plan in the city of Gijón. To reach the objectives of the research, three different qualitative techniques have been used, namely: the bibliographical search, the deep interviews and the participating observation. Therefore, it has been possible to find out different factors and psycho-social variables closely tightened to the sustainable development of the territories, being the innovation and entrepreneurship the most determining ones to reach a successful development, also in an integral and sustainable basis. Gijón needs to handle these factors with enough success guaranties the challenges and trends observed in its territory.

SR. DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
SR. PRESIDENTE DE LA COMISIÓN ACADÉMICA DEL PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN GENERAL	8
PARTE CONCEPTUAL Y TEÓRICA	19
1. Análisis del Desarrollo Territorial desde una perspectiva psicosocial	20
2. Desarrollo Territorial y Planificación Estratégica: hacia una Planificación Estratégica Social	103
PARTE EMPÍRICA	135
1. Objetivos e hipótesis	136
2. Metodología de la investigación	141
3. Resultados	161
4. Discusión	278
5. Conclusiones	292
Referencias Bibliográficas	303
Referencias de webs	345
Anexo	347

INDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN GENERAL	8
PARTE CONCEPTUAL Y TEÓRICA	19
1. Análisis del Desarrollo Territorial desde una perspectiva psicosocial	20
1.1. Introducción	21
1.2. Antecedentes	24
1.3. Delimitación conceptual	33
1.4. Los territorios del desarrollo	51
1.5. Las dinámicas territoriales	58
1.6. Los entornos de la innovación	63
1.7. El control local del proceso de desarrollo	69
1.8. Identidad social espacial	79
1.8.1 Concepto	81
1.8.2 Características	84
1.9. Los retos psicosociales de la ciudad en búsqueda de su desarrollo sostenible psicosocial	89
1.9.1. Las consecuencias psicosociales de los modelos de ciudad	90
1.9.2. El vínculo entre persona y ciudad: identidad e identificación.	95
1.9.3. La sostenibilidad psicosocial de la ciudad	98
2. Desarrollo Territorial y Planificación Estratégica: hacia una Planificación Estratégica Social	103
2.1. Introducción	104
2.2. ¿Qué entendemos por Planificación Estratégica Social?	105
2.3. La gestión estratégica de las ciudades	107
2.4. Metodología de la Planificación Estratégica	118
2.4.1. Las condiciones previas: Auditoría de la situación local	119
2.4.2. El Diagnóstico Local	122
2.4.3. Elaboración de los objetivos estratégicos	127

2.4.4. Difusión, impulso, seguimiento y evaluación	130
2.5. Resultados y beneficios de utilizar la Planificación E. Social	131
PARTE EMPÍRICA	135
1. Objetivos e hipótesis	136
1.1. Objetivos	137
1.2. Hipótesis	138
2. Metodología de la investigación	141
2.1. Instrumentos de medida	142
2.1.1. Entrevistas en profundidad	142
2.1.2. Análisis de contenido de documentos	144
2.2. Muestra	146
2.3. Procedimiento	152
2.4. Análisis de los datos	156
2.4.1. La perspectiva discursiva en Psicología Social	156
2.4.2. Diseño y análisis de los discursos obtenidos en las entrevistas	159
2.4.3. Análisis de documentos	160
3. Resultados	161
3.1. Gijón 1988-2015: Análisis de su evolución empleando como hilos conductores sus Acuerdos de Concertación Social y Planes Estratégicos	162
3.1.1. Convenio para el Desarrollo Local 1988, actual Consejo Social de Gijón; Programa de Acción Prioritaria para Gijón 1993; Acuerdo Marco para la promoción del empleo estable 1998.	163
3.1.2. Pacto Gijón por el Empleo 2000–2003	171
3.1.3. Pacto Gijón Emprende 2004–2007	173
3.1.4. Pacto Gijón Innova 2008-2011	181
3.1.5. Pacto Gijón Más 2012–2015	192

3.1.6. I Plan Estratégico 1991 –1999	199
3.1.7. II Plan Estratégico 2002–2012	201
3.1.8. III Plan Estratégico	216
3.2. Análisis de buenas prácticas de Desarrollo Territorial extrapolables al municipio de Gijón aportadas por las personas entrevistadas	226
3.3. Discurso de responsables políticos	255
3.3.1. Significado del Desarrollo Territorial	255
3.3.2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial	257
3.3.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón	258
3.4. Discurso de profesionales del Desarrollo Territorial	261
3.4.1. Significado del Desarrollo Territorial	261
3.4.2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial	262
3.4.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón	264
3.5. Discurso de agentes económicos	268
3.5.1. Significado del Desarrollo Territorial	268
3.5.2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial	269
3.5.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón	270
3.6. Discurso de agentes sociales	272
3.6.1. Significado del Desarrollo Territorial	272
3.6.2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial	274
3.6.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón	275
4. Discusión	278
4.1. Discusión de los resultados	279

5. Conclusiones	292
5.1. Conclusiones	293
5.2. Limitaciones de la investigación	298
5.3. Líneas futuras de investigación	300
Referencias Bibliográficas	303
Referencias de webs	345
Anexo	347
Guion temático de las entrevistas	348

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1: Diferencias del enfoque desarrollo “desde abajo” respecto al enfoque desarrollo “desde arriba	28
Tabla 2: Ficha de entrevistas a responsables políticos	147
Tabla 3: Ficha de entrevistas a profesionales del Desarrollo Territorial	149
Tabla 4: Ficha de entrevistas a agentes económicos	150
Tabla 5: Ficha de entrevistas a agentes sociales	151
Tabla 6: Guion de preguntas utilizado en las entrevistas	152
Tabla 7: Ciudades de referencia por ejes y ámbitos	227
Tabla 8: La cultura de la innovación frente a la cultura predominante en Gijón	283
Gráfico 1. Desarrollo del capital social	114
Gráfico 2. Proceso de involucración de agentes	116

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ADL:	Agente de Desarrollo Local
ALPEE:	Agencia Local de Promoción Económica y Empleo
ASATA:	Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado y Economía Social
ASPROCON:	Asociación de Promotores y Constructores
BCE:	Banco Central Europeo
CAC:	Confederación Asturiana de la Construcción
CC.OO.	Comisiones Obreras
CIDEU:	Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano
CME:	Centro Municipal de Empresas
DAFO:	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
FADE:	Federación Asturiana de Empresarios
FEMETAL:	Federación de Empresarios del Metal de Asturias
FEMP.	Federación Española de Municipios y Provincias
FMSS:	Fundación Municipal de Servicios Sociales
FSP-UGT:	Federación Servicios Públicos de Unión General de Trabajadores
GREMI:	Grupo de Investigación Europea sobre entornos innovadores
I+D+i:	Investigación, Desarrollo e Innovación
IU:	Izquierda Unida
MCA-UGT:	Metal, Construcción y Afines de la Unión General de Trabajadores
PCA:	Partido Comunista de Asturias
PCTG:	Parque Científico Tecnológico de Gijón
PIB:	Producto Interior Bruto
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RAE:	Real Academia Española de la Lengua
TIC:	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UE:	Unión Europea
UGT:	Unión General de Trabajadores

INTRODUCCIÓN GENERAL

INTRODUCCIÓN GENERAL

El término Desarrollo, como sostienen Sunkel y Paz (1970), es un tópico de la posguerra y también es un tópico de las Naciones Unidas (Boisier, 2001). Ya en la Carta del Atlántico firmada en 1941 por Churchill y Roosevelt se expresa que el único fundamento cierto de la paz reside en que todas las personas libres del mundo puedan disfrutar de seguridad económica y social, y por lo tanto, se comprometen a buscar un orden mundial que permita alcanzar estos objetivos una vez finalizada la guerra. Idéntica declaración de principios se establece en la Conferencia de San Francisco de 1945, que dio forma a las Naciones Unidas. Desde sus inicios las Naciones Unidas, particularmente a través de las Comisiones Regionales, hace del análisis del desarrollo un tema preferente tanto en la reflexión como en los estudios empíricos.

Inicialmente el concepto de desarrollo estaba asociado al crecimiento económico (Sunkel y Paz, 1970; Solari, Franco y Jutkowitz, 1976). Y durante décadas el desarrollo era prácticamente un sinónimo de crecimiento y el PIB per cápita fue la medida corriente del nivel de desarrollo. Esto contribuyó a consolidar el dominio profesional de los economistas en el tema del desarrollo, algo que generó un círculo vicioso de reduccionismo económico que poco ha ayudado a entender la verdadera naturaleza del fenómeno y al diseño de formas eficaces de intervención (Boisier, 2001). Sería necesario esperar dos décadas para que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) introdujera una nueva acepción y una nueva forma de medir el desarrollo a través del concepto del Índice de Desarrollo Humano.

A mediados de los años noventa, el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghali publica en 1995 un informe en el que define cinco dimensiones del desarrollo (la paz, la economía, el medio ambiente como base para la sostenibilidad, la justicia como un pilar de la sociedad y la democracia), llevando este concepto al plano de lo intangible y abriendo entonces la puerta a profesionales provenientes de disciplinas distintas de la economía en el estudio sobre el desarrollo. Sociólogos, politólogos, psicólogos, historiadores, antropólogos encuentran a partir de ese momento nuevos espacios de trabajo. La inter y la multidisciplinariedad comienzan en ese momento a abrirse paso.

El desarrollo territorial consiste en un proceso de cambio estructural localizado, asociado a un permanente proceso de progreso de un territorio, de la sociedad que habita en él y de cada individuo habitante de ese territorio. Se combinan tres dimensiones: espacial, social e individual. El progreso del territorio debe entenderse como la transformación sistemática del territorio local en un sujeto colectivo; el progreso de la sociedad local debe entenderse como el proceso de fortalecimiento de la sociedad civil y el logro de una percepción de pertenencia territorial; y el progreso de cada persona debe interpretarse como la eliminación de las barreras que impiden a una persona determinada, habitante de una localidad concreta, alcanzar su plena realización como persona humana.

Este nuevo enfoque integral de la estrategia de Desarrollo Territorial amplía el campo de actuación más allá del meramente económico, alcanzando el ámbito social, el cultural, el ambiental (Pérez y Carrillo, 2000). Asimismo, esta integración incrementa el número de actores implicados en las actuaciones puesto que el desarrollo implica la participación e involucración de todos los sectores de la sociedad (Orduna, 2000).

La historia de la construcción del modelo de Desarrollo Territorial comienza su génesis en el debate instalado en el pensamiento económico de la década de los años 60, cuando se señala que la excesiva y excluyente preocupación por el incremento de la economía escondía que el desarrollo de las sociedades implica un proceso de cambio más multidimensional (Bifani, 1999).

El modelo se apoya en la idea de que cada comunidad local se ha ido formando, históricamente, en función de las relaciones y vínculos de intereses de sus grupos sociales, de la construcción de una identidad y de una cultura propia que la diferencia de otras comunidades (Massey, 1984). El territorio puede entenderse, por lo tanto, como el entramado de intereses de una comunidad territorial, lo que permite percibirlo como un agente de desarrollo, siempre que sea posible mantener y desarrollar la integridad y los intereses territoriales en los procesos de crecimiento y cambio estructural. Esta es una concepción que explica la realidad en todo tipo de territorios, como reconocen Scott (1988) al señalar la importancia de la cultura y de la identidad local en los procesos de desarrollo de las áreas metropolitanas más dinámicas y Saraceno

(2000) al analizar el proceso de transformación y diversificación productiva de las áreas rurales.

Por lo tanto, en un momento concreto, una comunidad territorial, por iniciativa propia, puede encontrar nuevas ideas y proyectos que le permitan utilizar sus recursos y encontrar soluciones a sus necesidades y problemas. Los actores locales, a través de sus iniciativas y decisiones y de la participación en la formulación y gestión de las políticas, contribuyen al desarrollo y la dinámica productiva de un territorio (Friedmann y Weaber, 1979). Las estrategias del “desarrollo desde abajo”, que permiten movilizar y canalizar los recursos y las capacidades existentes en el territorio, conducen al progreso económico cuando los actores locales interactúan entre sí, se organizan y realizan sus iniciativas de forma consistente y coordinada (Stöhr, 1981).

El desarrollo endógeno se produce en territorios cuyas instituciones y cultura estimulan el progreso y las transformaciones sociales, como reconocen sociólogos, historiadores y economistas (Fukuyama, 1995; Landes, 1998; Guiso, Sapienza y Zingales, 2006). Los procesos de desarrollo están condicionados por factores como el espíritu de trabajo y la capacidad de ahorro, así como por las normas y reglas que regulan las relaciones entre las personas y las organizaciones del territorio. Así, cuando en una sociedad la capacidad emprendedora es un valor social reconocido, la población está en capacidad de responder a los retos y desafíos de manera innovadora y creativa.

La estrategia de Desarrollo Territorial parte de la existencia de recursos y capacidades locales no aprovechadas en su totalidad, y cuya movilización podría facilitar la reestructuración productiva, la creación de empleo y la mejora de la calidad de vida (Vázquez, 2000). De esta manera, lo más probable es que el éxito de una ciudad, un municipio, un territorio, dependa de su capacidad para mejorar y potenciar los recursos de que dispone. Es preciso identificar su potencial de desarrollo endógeno (Vázquez, 1988), que comprenda todos los factores que puedan contribuir al desarrollo desde el propio territorio: recursos materiales, los recursos que ofrece el entorno, las infraestructuras y las características de la población, incluyendo aquí su nivel formativo, sus aptitudes y actitudes, su capacidad emprendedora, su capacidad de innovación, su creatividad, etc.

Sen (2001) propone un cambio importante en la interpretación del desarrollo, cuando sostiene que el concepto de desarrollo va más allá del crecimiento y de los niveles de la renta per cápita de un territorio, ya que son tan sólo un instrumento para que la población realice sus capacidades. Sen argumenta que lo importante en los procesos de desarrollo es la capacidad de los ciudadanos para poder decidir sobre cuáles son las potencialidades que están dispuestos a utilizar en la realización de su proyecto de vida y, por lo tanto, en su contribución al desarrollo; es decir, se trata de que los ciudadanos puedan elegir, de que la población tenga las oportunidades para poder realizar las actividades que desee con las habilidades y el conocimiento que tiene. Desde esa perspectiva, la libertad de elegir de los ciudadanos ocuparía un lugar central en los procesos de desarrollo, por lo que Sen argumenta que las instituciones, y las normas y reglas, formales e informales, deberían contribuir al ejercicio de la libertad de los ciudadanos y que la libertad es un valor intercultural ya que permite siempre y en todo lugar la utilización de las capacidades de la población. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2001) ha aceptado esta visión del desarrollo y considera que el desarrollo humano es un proceso a través del que los ciudadanos amplían sus capacidades de tal forma que permita alargar su vida, mejore sus conocimientos y tenga los recursos económicos necesarios para llevar una vida digna. Con las políticas de desarrollo se pretendería ampliar las posibilidades de elección de los ciudadanos, de tal manera que las personas se conviertan en la clave de todos los factores y procesos que contribuyen al desarrollo de los países, de las regiones y de las ciudades. Por ello, en las propuestas para abordar los retos actuales, se pone el énfasis en definir una senda de crecimiento con arreglo a las capacidades de la población (Vázquez, 2007).

Como comenta Alonso (2006), la visión de Sen presenta el desarrollo como un proceso abierto que se nutre de las oportunidades y capacidades de las personas que cambian y se transforman a medida que el proceso se produce. Un territorio se desarrolla cuando se crean los mecanismos y disponen de instituciones que permiten a los ciudadanos desarrollar libremente sus capacidades. Es, por lo tanto, un proceso de transformación continua de la economía y de la sociedad basado en el desarrollo de las potencialidades y de la creatividad de los individuos, por lo que afecta a todo tipo de territorios cualquiera que sea el nivel de desarrollo. Este enfoque del desarrollo sitúa a la

persona en el centro de los procesos de transformación de la economía y la sociedad, lo que tiene implicaciones importantes. Ante todo, se entiende que los resultados materiales de la actividad humana nunca son un fin en sí mismo, sino que son un instrumento para el bienestar de los ciudadanos. Además, los limitados recursos económicos dejan de ser una limitación para el desarrollo ya que lo que cuenta son las capacidades de sus habitantes, en especial, y así lo queremos corroborar en esta investigación, factores y variables psicosociales como el emprendimiento y la innovación.

El argumento de que la utilización de las capacidades de la población es un elemento crítico en los procesos de desarrollo, conduce inexorablemente a considerar que la capacidad emprendedora e innovadora del ser humano es una condición necesaria para que un territorio se desarrolle, ya que sin ella no es posible entender el funcionamiento del sistema económico, ni el de los mecanismos y las fuerzas que impulsan el progreso social. La capacidad innovadora ha permitido al ser humano crear los mecanismos (económicos, tecnológicos e institucionales) que facilitan el aumento de la productividad, le permiten alcanzar el progreso económico y transformar la sociedad. La innovación va unida a la capacidad emprendedora de los individuos y de las organizaciones ya que facilita el desarrollo de aquella y, por lo tanto, las transformaciones urbanas, tecnológicas, organizativas, productivas e institucionales (Lasuen y Aranzadi, 2002).

En la presente investigación tenemos como objetivo poder concluir que a través de la capacidad emprendedora y de la capacidad innovadora las personas transforman la realidad y crean las oportunidades de desarrollo; y que estas capacidades están siempre condicionadas por los factores y variables psicosociales que explican la especificidad del territorio.

Intentaremos confirmar de manera rigurosa y científicamente la hipótesis de que el desarrollo se produce gracias al emprendimiento y a la innovación de los ciudadanos en un determinado entorno psicosocial. Entendiendo que desarrollo, emprendimiento e innovación se relacionan de forma diferente en cada territorio y que se produce entre ellos un proceso de interacciones continuas a medida que toma forma el proceso de desarrollo. Y considerando que el desarrollo de un territorio es, en definitiva, un proceso interactivo.

Llevar a cabo iniciativas de Desarrollo Territorial implica gestionar un proyecto para el cual se fijan objetivos, se utilice el territorio como factor de competitividad y se generen, como condición imprescindible, amplios consensos institucionales entre actores públicos y privados. Reforzar las capacidades de Desarrollo Territorial a partir de un proyecto estratégico; es decir, un proyecto donde los actores identifiquen su realidad, analicen los problemas, valoren las debilidades y las potencialidades del territorio, y elaboren estrategias de cooperación y sinergias. La planificación estratégica es una herramienta de carácter genérico, cuyo primer ámbito de aplicación fue la gestión empresarial (Pascual, 1999). Existe un consenso generalizado a la hora de asegurar la importancia de contar con una planificación para el buen funcionamiento de una empresa, sea pública o privada y sea del sector que sea. Sobre todo porque dicha planificación determina las directrices generales que debe seguir la empresa a lo largo de su andadura, así como los medios a emplear para alcanzar las metas fijadas en la planificación. Sin embargo, como afirma Pascual, la adecuación de esta técnica al territorio es relativamente reciente. Los territorios deben responder en la actualidad a varios tipos de retos, como son los nuevos modelos económicos, las infraestructuras, la calidad de vida, la integración social y la gobernabilidad. Generando respuestas a estos retos se podrá ser competitivos hacia el exterior e insertarse en los espacios económicos globales y, por otro lado, garantizar bienestar a su población (Camagni, 2003). La respuesta a estos retos requiere un proyecto de ciudad y de territorio. La construcción de este proyecto puede apoyarse en distintos elementos, pero el más relevante y utilizado es el Plan Estratégico Territorial. La aplicación de la planificación estratégica a la gestión de los territorios se muestra como un elemento especialmente útil, ya que tiene en cuenta factores esenciales como la influencia del entorno en la configuración económica y psicosocial de los territorios, los cambios a los que deben adaptarse las localidades y el aumento del grado de riesgo e incertidumbre a la hora de tomar decisiones. Se podría afirmar que los territorios que avancen más y mejor serán aquellos capaces de asumir los riesgos de forma más racional, reduciendo así la incertidumbre.

Junto con la Planificación Estratégica Territorial, otra herramienta clave en las políticas para el desarrollo de los territorios son los Acuerdos de Concertación Social. La concertación social es una de las formas de expresión

del diálogo social; es una forma de intercambio político entre el poder público y los interlocutores sociales en virtud de la cual las grandes organizaciones de intereses intervienen en el proceso de adopción de decisiones de gobierno (Moreno, 2013). En el proceso de concertación se produce una negociación entre los agentes sociales (organizaciones sindicales y empresariales más representativas) y los poderes públicos que permite compatibilizar el fortalecimiento de las políticas sociales con el intento de generar empleo y actividad económica partiendo del conocimiento y las necesidades específicas de cada territorio. Aunque las experiencias tanto de planificaciones estratégicas como de pactos sociales se han generalizado durante los años 90 y especialmente en los primeros años del siglo XXI, los contenidos y resultados conseguidos son plurales. Y lo son porque las políticas de desarrollo territorial no siguen un modelo único.

A lo largo de esta investigación se demuestra que las respuestas de cada municipio a los problemas y retos emergentes han sido, son y seguirán siendo diferentes y heterogéneas. Cada realidad local discurre por un cauce concreto y característico que en no pocos casos está por escrutar. Y por este motivo, nuestra investigación deviene fundamental para analizar y evaluar la influencia que tienen las personas y las variables y factores psicosociales en el desarrollo de un territorio en general, y en el municipio de Gijón en particular.

Lejos de considerar que los procesos de globalización comportan una pérdida de capacidad de maniobra por parte de los actores socioeconómicos y las instituciones locales, la práctica nos da a entender que en el ámbito local se facilita una mejor comprensión de la dinámica económica y política de los nuevos entornos, cada vez más globales (Rodríguez, 2003). Sin duda, los procesos de internacionalización de la economía contribuyen a acentuar la dualidad local-global. Es por eso que las variaciones que, en un sentido competitivo, se producen en los entornos locales son tan importantes. Se hace preciso identificar las claves que hacen posible las dinámicas de desarrollo y el posicionamiento competitivo y estratégico del territorio.

El territorio se transforma en el marco genuino para actuar y dar un sentido de progreso al cambio (Valenzuela, 1999). La escala de actuación más idónea para facilitar el crecimiento es la local y regional. Dada la complejidad e idiosincrasia de cada territorio, fracasarán o no alcanzarán los resultados esperados, quienes pretendan que las políticas de desarrollo que actúen sobre

una población concreta se gestionen siguiendo los cánones tradicionales de centralización, verticalidad y dirigismo.

El entorno actual cambia a un ritmo acelerado. Aparecen nuevas oportunidades y nuevos riesgos. El gran reto es cómo beneficiarse de las nuevas oportunidades y no sucumbir ante los peligros. El peor escenario es el de aquellas localidades que no saben anticiparse a los riesgos y no pueden aprovechar las oportunidades de las que disponen. Y para dar respuesta a estos retos hay que partir de la realidad psicosocial de cada localidad, que se configura a partir de su ubicación geográfica, su evolución socio-histórica, sus raíces culturales, sus expectativas, sus temores.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, el presente trabajo trata de estudiar, desde una aproximación psicosocial y multimetodológica, qué factores y variables psicosociales están relacionados con el desarrollo, sostenible, de los territorios, con el fin de analizar el papel de tales factores a la hora de vertebrar el desarrollo territorial y la planificación estratégica del municipio de Gijón (Asturias). Se analiza la evolución y las características de los enfoques teóricos y conceptuales sobre el Desarrollo Territorial, centrándose en las aportaciones más significativas de la Psicología Social, delimitando el papel de los actores determinantes para el desarrollo territorial integral y sostenible. Se investiga la relación entre el Desarrollo Territorial y la planificación estratégica, en el caso concreto de Gijón, analizando sus pactos locales y sus planes estratégicos, para finalizar con una propuesta psicosocial para alcanzar un desarrollo territorial y estratégico sostenible del municipio de Gijón.

El procedimiento metodológico utilizado en este estudio ha sido el método cualitativo, en tanto que nos va a permitir producir, psicosocialmente, representaciones que describen y expliquen una realidad relevante. Se emplearon tres técnicas cualitativas de investigación: análisis de contenido de documentos, entrevistas en profundidad y observación participante. Para ello se analizaron 11 documentos que recogen la trayectoria gijonesa en el ámbito de la concertación social y la planificación estratégica en los últimos 25 años; se realizaron 38 entrevistas en profundidad, orientadas por un guion temático que abarca todo el objetivo del estudio y que ha permitido generar cuatro hilos discursivos: el de responsables políticos, el técnico, el de los agentes económicos y el de los agentes sociales; y la observación participante se ha

podido realizar desde una doble vertiente del investigador: como técnico municipal en el ámbito del desarrollo local y como agente social.

Considerando la relevancia del tema que se aborda y su actualidad, esta investigación científica deviene fundamental para analizar el papel de los factores y variables psicosociales en el desarrollo sostenible e integral de los territorios. A partir de estudios como este, es posible detectar las necesidades psicosociales locales, facilitando la realización de investigaciones futuras que lleven a cabo medidas y actuaciones para generar las competencias psicosociales adecuadas a cada territorio.

PARTE CONCEPTUAL Y TEÓRICA

1. ANÁLISIS DEL DESARROLLO TERRITORIAL DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

1. Análisis del Desarrollo Territorial desde una perspectiva psicosocial

1.1. Introducción

En los años 60 y 70 del pasado siglo, los expertos en políticas de Desarrollo Territorial se apegaban a teorías economicistas definidas por el principio: Industrialización=Urbanización=Concentración. El modelo tradicional del desarrollo era “desde arriba”, de concentración/difusión. Durante décadas, este modelo urbano-industrial ha sido el eje de las políticas y programas de desarrollo. Años más tarde ha ganado enteros la visión territorial del desarrollo y un nuevo paradigma: el territorio pasa de ser soporte de las relaciones sociales a convertirse en agente de transformación social.

Las teorías y políticas de Desarrollo Territorial atravesaron períodos de profundos cambios. Partiendo del crecimiento por el crecimiento, sin preocupación de ningún tipo por los efectos que esto podría acarrear a los recursos naturales y medioambientales, se ha llegado a una preocupación máxima por el mantenimiento de los recursos naturales, la mejora del medio ambiente y, en general, un desarrollo sostenible en el tiempo. Frente al criterio de desarrollar estrategias basadas únicamente en el apoyo externo se consiguió alcanzar más apoyo a estrategias basadas en la potenciación de recursos propios.

Los procesos de Desarrollo Territorial son, ante todo, una estrategia que toma como mecanismo dinamizador los procesos de desarrollo endógeno (Vázquez, 2007), esto es, el impulso de la capacidad emprendedora, de la capacidad innovadora y de las iniciativas de las instituciones locales en materia socioeconómica, a través de una cooperación entre los agentes locales públicos y privados.

Hasta los años 80, el desarrollo se limitaba a un mero crecimiento económico para pasar décadas después a focalizar el interés de incidencias, no solo económicas, sino también culturales y psicosociales que concurren en el bienestar de una sociedad, apreciado en términos de una mejora cuantitativa y cualitativa. Tomando como referencia a Bifani (1999), referirse al desarrollo supone dar idea de un constante incremento de la capacidad cognoscitiva del ser humano y de su poder para actuar sobre la naturaleza.

En el origen de los procesos de Desarrollo Territorial podemos identificar los siguientes factores:

- Las nuevas condiciones y escenarios que plantea la globalización y la dinámica financiera y económica han conducido a la búsqueda de alternativas locales y regionales de desarrollo, estimulando las energías y recursos endógenos, los sistemas locales de empresas, el fomento de la capacidad empresarial y de la innovación.
- Paralelamente la insuficiencia de los modelos tradicionales de desarrollo ha impulsado la exploración de nuevas vías y enfoques más cualitativos, integrales y armónicos de crecimiento, que tengan en cuenta además las especificidades, las diferencias y las particularidades regionales y locales. Así es como se han incorporado al discurso actual expresiones como “desarrollo centrado en la gente”, “desarrollo sustentable”, “desarrollo humano”, etc.
- Por otra parte, los procesos de reforma del Estado y descentralización de las políticas públicas han puesto en primer plano a las instancias regionales (provincias) y locales (municipios), que han recibido del nivel central la administración y ejecución de nuevas competencias y servicios sociales, obligándoles a modificar el sentido y la modalidad de la gestión, incorporar tecnología, desarrollar liderazgos innovadores y capacitar sus recursos humanos.

Lo local en relación al desarrollo adquiere también el significado de una afirmación de resistencias al totalitarismo economicista (Melo, 1999), generando una acción encaminada a tomar conciencia de los problemas propios, afrontándolos desde la iniciativa colectiva, mediante las capacidades endógenas y el esfuerzo propio. Hablar de Desarrollo Local o Territorial no es hablar de desarrollo a escala local, sino de un proceso único, en tanto propio de un territorio determinado y de un grupo humano bien preciso (Arocena, 1989).

Estamos de acuerdo con Bassand (1992) cuando dice que la iniciativa local implica solidaridades endógenas pero también exógenas; los proyectos locales no están opuestos a la apertura y al intercambio con el mundo, lo local no excluye lo global; la tradición en la que a menudo arraiga la identidad no

rechaza la modernidad. Podríamos decir, de manera muy resumida que el lema referente es pensar globalmente y actuar localmente.

El Desarrollo Territorial parte de la conciencia de las identidades locales (Coraggio, 1996), que se traduce en procesos de integración territorial de las experiencias a favor de su propio desarrollo como comunidad local autoconsciente: el carácter endógeno, auto sustentado, transformativo de las propuestas del desarrollo local quedarían así evidenciadas.

A menudo se confunde crecimiento con desarrollo y nada es más distinto que estos dos conceptos. Mientras que crecimiento significa aumento cuantitativo de la escala física, el término desarrollo lleva consigo una mejora cualitativa y el despliegue de potencialidades.

1.2. Antecedentes

El duro proceso de ajuste que se inicia en las economías occidentales en el primer lustro de los años setenta del siglo pasado, tiene consecuencias sociales y económicas significativas, al producir un fuerte incremento del desempleo y una amplia demanda de cambio social. Fruto de la necesidad de dar respuesta a esta nueva situación, que se detecta de forma imperiosa en la década de los ochenta, es el cambio en el diseño de las políticas implantadas por los distintos gobiernos (Vázquez, 1997; Sunkel y Paz, 1986).

También es el resultado del proceso de descentralización en el que se sumieron las Administraciones Públicas, especialmente las españolas. Ello comporta no sólo una mayor participación de otras Administraciones, Autonómicas y Locales, en la elaboración de estas políticas, sino además, la consecución de nuevas competencias.

Los antecedentes del Desarrollo Territorial se remontan pues al siglo pasado, a través de la concepción misma del concepto puro de desarrollo, sus efectos en la sociedad y los mecanismos utilizados por los gobiernos para suscitarlo. Los orígenes están ligados al debate de los conceptos de espacio y territorio, los cuales se introdujeron a la teoría económica con el objetivo de determinar los factores que impactan en la localización en el espacio geográfico de las actividades productivas. Algunos aspectos importantes como la identificación del espacio productivo o el espacio geográfico de una actividad económica, se deben a las aportaciones de Marshall en sus postulados sobre la teoría de la organización industrial centrada en la concepción de una atmosfera productiva, donde los agentes económicos y sociales interactúan en un espacio geográfico con un objetivo en común o intereses a fin (Sforzi, 1999).

Al resaltar los orígenes del Desarrollo Territorial, resalta un aspecto de suma importancia y que se relaciona específicamente con el significado de lo local. Lo local puede considerarse como un ámbito territorial, delimitado por el alcance de ciertos procesos, es decir, como escenario de la interacción cotidiana entre distintos actores.

Si retrocedemos unos años averiguamos que en la década de los años 70 del pasado siglo muchos territorios europeos ampliamente industrializados comenzaron a sufrir crisis coyunturales y estructurales de sectores industriales y regiones hasta entonces vanguardistas. En los años 80 este problema se

agudizó, las fases de recuperación coyuntural no podían cubrir ya los problemas estructurales de las regiones industriales, por el hecho de que a la crisis en el sector de la minería y de la industria textil se sumaron los sectores del acero y la construcción naval. La naturaleza de los problemas y su gravedad difiere de una localidad a otra, pero el centro de los problemas gira alrededor de la reestructuración de los sistemas productivos. Las comunidades locales se encuentran ante una situación crítica, al tener que adaptar los sistemas productivos “maduros” poco eficientes y que han perdido cuota de mercado, a las nuevas condiciones caracterizadas por una creciente competencia en los mercados nacionales e internacionales. El declive de estos sectores se plasma de manera destacada en el mercado de trabajo, pero genera otros problemas añadidos: nuevas bolsas de marginación, cambios en los estilos de vida, aparición de nuevas necesidades y demandas, etc. (Pérez y Carrillo, 2000).

El economista y sociólogo Olson (1982) achaca el declive de las naciones y regiones prósperas en el pasado, a una “*esclerosis institucional*”, es decir, al arraigado poder de aparatos antiguos encostrados y burocratizados y de cárteles (grandes empresas, sindicatos) que impidieron la necesaria renovación por miedo a la pérdida de privilegios y canales de influencia.

Para analizar las regiones industriales es fundamental la formación de su identidad en el transcurso de la revolución industrial y el surgimiento de los agentes sociales. Tomando como referencia a Schulze (1993) en las regiones industriales cristalizaron relaciones de interconexión específicas y una estructura económica y social específica, y con ello una estructura espacial funcional con carácter y cohesión propios. Estas regiones desarrollaron un saber hacer, un estilo, y en consecuencia, también un nombre que era consustancial a las mismas; se convirtieron en el punto de referencia decisivo para los procesos de formación de clases y las relaciones entre las clases, para la orientación y los modos de comportamiento colectivos, para la cristalización de nuevas élites, para las estructuras de comunicación, las formas de conciencia, y las mentalidades.

Las teorías del desarrollo polarizado y difusión del desarrollo, surgidas a finales de los años 50 (Perroux, 1955; Myrdal, 1957; Hirschmann, 1958), estuvieron vigentes más de 20 años. Para ellas el desarrollo es liderado, desde las urbes, por las grandes empresas, de tal manera que se producen fuertes

desigualdades territoriales, al provocarse un fuerte crecimiento económico en las grandes ciudades frente al empobrecimiento de las zonas rurales y periféricas. Como refleja Vázquez (1988) para esta teoría, la economía urbana sería el eje sobre el que se articula el crecimiento y cambio estructural de un país. El crecimiento implica industrialización y concentración de la actividad productiva en reducido número de grandes centros urbanos, desde los que se difundiría posteriormente para favorecer el desarrollo regional y rural.

Las teorías del desarrollo polarizado y de la difusión sentaron las bases de la estrategia de difusión del crecimiento, que orientó la política regional en los años 60 y 70 y dio lugar a políticas de polos de crecimiento. El desarrollo rural y regional debía de hacerse a través de la promoción de actividades industriales en un número reducido de ciudades.

La estrategia de polos de crecimiento, si bien era atractiva por su carácter pragmático (no se puede actuar en todo el territorio al mismo tiempo), era bastante ambigua en su concepción (Friedmann y Weaver, 1979). No se sabía si la teoría se refería a centros que ya estaban espontáneamente en una fase de crecimiento o a ciudades que ya tenían una cierta potencialidad. También existía dificultad de medir el impacto de las políticas, ya que no estaba claro cuál era el indicador apropiado.

Las políticas de difusión generan intercambios territoriales de factores y productos que reducen el desarrollo potencial de las áreas menos desarrolladas, ya que no sólo se favorece el flujo de la mano de obra cualificada a las áreas más desarrolladas, sino que también el ahorro y los beneficios generados localmente tienden a preferir activos metropolitanos. Por otra parte, los procesos de difusión promovidos por estas políticas tienden a ir acompañados de transformaciones culturales que sobrevaloran el crecimiento industrial urbano, lo que crea un entorno social en el medio rural negativo que refuerza los mecanismos de huida de recursos hacia la ciudad. Todo ello conduce a un mal desarrollo de las áreas periféricas (Guindani y Bassand, 1982), porque se fomenta un modelo de crecimiento ajeno a su entorno y, especialmente, se desaprovechan las potencialidades locales de crecimiento, exportándolas a las áreas centrales.

La reducción de la aceptación que tenía el paradigma del desarrollo polarizado y de la difusión, impulsó la búsqueda de nuevos elementos que permitieran interpretar mejor la realidad de los territorios. A finales de los años

70 y comienzos de 80 surgen nuevas variantes de este modelo, como es el caso del enfoque de los Distritos Industriales (Becattini, 1979), del Modelo de Industrialización Descentralizada (Fuá, 1988; Vázquez, 1988) o el de los Polos Tecnológicos.

Y entrando en la década de los 90 surge un nuevo modelo de desarrollo, el modelo “desde abajo” o modelo endógeno de desarrollo. Este modelo surge de la confluencia de dos líneas de investigación (Vázquez, 2007): una, que nace como consecuencia del intento de encontrar una noción de desarrollo que permitiera actuar para lograr el desarrollo de localidades y territorios retrasados (Friedmann y Douglas, 1978; Stohr, 1981); y otra, que aparece como consecuencia del análisis de los procesos de desarrollo industrial endógeno en localidades y regiones del sur de Europa (Becattini, 1979; Brusco, 1982; Fuá, 1983; Garofoli, 1983; Vázquez, 1984). Esta interpretación se fortalece con el descubrimiento de formas más flexibles en la organización territorial de la producción (Piore y Sabel, 1984; Scott, 1988), la incorporación de las redes de empresas y de las redes de actores en el análisis económico de los territorios (Johannisson, 1995; Hakansson y Johanson, 1993), la comprensión de que la innovación obedece a un proceso evolutivo (Dosi, 1988; Maillat, 1995), y el reconocimiento de que los componentes socioculturales e institucionales tienen un valor estratégico en los procesos de desarrollo (Fuá, 1983; North, 1981 y 1986).

Tomando como referencia a Pérez y Carrillo (2000), reflejamos algunas características esenciales de los modelos anteriores al Desarrollo Territorial: eran totalmente centrífugos en origen y destino, carecían de flexibilidad precisa para adaptarse a los cambios del entorno; su forma de concebir la localización industrial hallaba su soporte en los polos de desarrollo, así, se creía en el efecto multiplicador de las grandes concentraciones industriales; tendencia centralizada, que se traducía en la actitud de los agentes sociales, públicos y privados, de tal manera que cualquier acción local obedecía a una simple descentralización de actividades motoras principales o a la implantación de subsectores de escaso potencial; primaba especialmente lo exógeno, la búsqueda exhaustiva de fuertes inversiones externas y en muchos casos ajenas a la idiosincrasia psicosocial y socioeconómica de los territorios; desconocimiento de los límites ecológicos del desarrollo, que se manifiesta en

despreocupación por la degradación de la naturaleza y el carácter limitado de los recursos naturales.

Tabla 1. *Diferencias del enfoque desarrollo “desde abajo” respecto al enfoque desarrollo “desde arriba”*

Enfoque de “abajo a arriba”	Enfoque de “arriba a abajo”
Desarrollo basado en la creación y desarrollo de pequeñas empresas en cualquier localidad.	Desarrollo basado en la concentración de grandes empresas en ciudades de gran tamaño.
Enfoque territorial y empresarial.	Enfoque sectorial nacional.
Políticas específicas para cada territorio.	Políticas válidas para cualquier territorio.
Crecimiento cualitativo.	Crecimiento cuantitativo.
Apoyo con servicios específicos.	Subvenciones directas a la inversión.
Gestión local.	Gestión centralizada.
Movilización del potencial endógeno.	Movilidad de capital y trabajo.
Utilización de agencias locales de desarrollo.	Administración pública de la financiación al desarrollo.
Propuestas desde los ámbitos territoriales.	Propuestas desde los ámbitos estatales.

Fuente: elaboración propia a partir de Pérez y Carrillo (2000)

En contradicción con el enfoque de “arriba abajo”, el “abajo a arriba” rechaza la necesidad o posibilidad de imitar mecánicamente a las sociedades industriales. Se propone, en vez de ello, tomar debidamente en cuenta las particularidades de cada localidad, de sus culturas y sus diferentes sistemas de valores, ya que de ellas cree que surgirá, necesariamente, el desarrollo.

Algunos de los ingredientes que permiten hablar de desarrollo endógeno e interpretarlo desde una perspectiva territorial son la reelaboración del concepto de distrito industrial de Marshall, realizada por Becattini (1979), la

noción de entorno innovador, llevada a cabo por los equipos de investigación que componen el GREMI, la conceptualización de la estrategia de especialización flexible, desarrollada por Piore y Sabel (1990) y la discusión sobre los clusters realizada por Porter (1990).

Marshall (1963) pone en duda que el sistema fabril, con la concentración de todas las operaciones productivas bajo un mismo techo y la integración vertical, sea necesariamente superior a los métodos de producción más dispersos por el territorio y menos integrados. Cree que, al menos para ciertos tipos de producción, existen dos posibilidades para alcanzar la eficiencia productiva: la de las grandes unidades productivas integradas verticalmente en su interior, y la de la concentración de muchas pequeñas unidades especializadas en las distintas fases de un único proceso productivo en un ámbito territorial limitado. Marshall aportó a la teoría económica el concepto de distrito industrial y el principio de que la producción podía organizarse de forma eficiente entre unidades productivas de pequeña escala. Así, distingue entre las economías que dependen del desarrollo general de la industria, a las que define como externas, y las economías internas que dependen de los recursos internos de las empresas, su organización y su dirección.

Desde esta perspectiva marshalliana, Costa (2002) afirma que cuando un territorio concreto tiene un mercado local de mano de obra especializada, que impulsa y se adapta a los cambios tecnológicos que sigue la industria, dispone de un mercado de suministros y se produce de manera espontánea una difusión del conocimiento sobre innovaciones de proceso y de producto, lo que repercute en que el conjunto de la industria local alcance rendimientos crecientes.

En el modelo descrito por Marshall (1963), la atmósfera industrial local es el elemento reproductor. La especialización del trabajador no se pierde, desde el punto de vista del distrito, cuando el trabajador pasa de una empresa a otra. Por este motivo concede una importancia central al capital humano como factor de producción, pues no solo está incorporado a la maquinaria, sino sobre todo a los trabajadores especializados. De este modo, el capital humano tiene como producto al conocimiento, mientras que el proceso necesario para su creación es el aprendizaje. La especialización de los trabajadores sigue formando parte del bien público que Marshall denomina atmósfera industrial. A partir del concepto de atmósfera industrial se ha desarrollado la noción de

distrito industrial, que se define como un sistema productivo localizado geográficamente, donde se ubican empresas que se dedican a la elaboración, en sus distintas fases, de un producto homogéneo, formando un todo social y económico. Existe, por tanto, de acuerdo con este concepto una estrecha interrelación entre las esferas social, política y económica, donde el funcionamiento de una de ellas está determinado por el funcionamiento y organización de las otras.

El éxito de los distritos no depende únicamente del aspecto económico, también de los aspectos psicosociales e institucionales. Becattini (2002) define a los distritos industriales como una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y de un conjunto de empresas en una zona históricamente determinada. En el distrito la comunidad y las empresas tienden a fundirse. En este sentido, el concepto de distrito industrial para Larrea (2003) va más allá de la proximidad geográfica y la especialización sectorial como señalaba Marshall, ya que incluye características como el predominio de pequeñas empresas que colaboran de manera estrecha entre ellas, competencia a través de la innovación y no mediante el recorte de salarios, un alto grado de confianza entre empleadores y trabajadores cualificados y una administración pública regional y municipal activa que refuerza y motive la capacidad innovadora de la industria local.

No existe un modelo único de distrito industrial ya que no hay unos componentes definidos y característicos que hagan de estos sistemas una forma de organización industrial que pueda reproducirse a voluntad en cualquier lugar. Esto se debe, en otros motivos, a que en los distritos se da un proceso evolutivo de adaptación permanente a las demandas del entorno. Sin embargo, la experiencia de los distritos industriales aporta enseñanzas para el desarrollo de otras zonas.

Pyke y Sengenberger (1993) sostienen que existen tres motivos para estudiar los distritos industriales en el contexto del desarrollo territorial: el primero es que los distritos industriales son emblemáticos de la profunda reconversión industrial que se ha registrando en prácticamente todos los países industrializados desde mediados-finales de los años 70; el segundo lugar es poder identificar tipos de organización industrial que combinen objetivos económicos con objetivos sociales; en tercer lugar, examinar más de cerca los

distritos podrían decirnos algo acerca de las perspectivas y elementos del desarrollo.

Las propuestas de la teoría territorial del desarrollo surgen como una reacción a la insatisfacción que generó el agotamiento del modelo de desarrollo desde fuera. Se trata de la búsqueda de un nuevo paradigma que se articula alrededor de tres grandes cuestiones: el concepto de desarrollo, los mecanismos que favorecen los procesos de desarrollo y las formas más eficaces de actuación de los actores económicos y sociales. El territorio es un agente de transformación y no un mero soporte de recursos y de actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio interactúan para desarrollar la economía y la sociedad. El punto de partida del desarrollo de una comunidad territorial es el conjunto de recursos (económicos, naturales, humanos, psicosociales, institucionales) que constituyen su potencial de desarrollo.

Como afirma Feito (1991), el Desarrollo Territorial tiene un nacimiento eminentemente pragmático y de autodefensa de los colectivos desempleados. “Desarrollo” entendido como un proceso capaz de permitir una mejora de las capacidades humanas y, por tanto, un alza de la producción y de la productividad de bienes y servicios favorable al crecimiento; todo ello dentro de una dimensión racional, humana y sostenible. Por otra parte, “territorial”, porque la localidad, el territorio, es el espacio donde de manera más inmediata se concreta ese proceso anteriormente descrito. La meta es, pues, encontrar métodos para ayudar a la creación de la actividad en ámbitos locales. Pero el desarrollo debe culminar en el proceso simultáneo de la sociedad y la persona, en la adquisición de conocimientos y el acceso a los recursos necesarios para disfrutar de una adecuada calidad de vida. Las iniciativas de Desarrollo Territorial representan un crucial salto cualitativo en la actuación desde lo local.

En el diseño de las acciones aparecen cambios cualitativos pero también en las formas de gestión existen esfuerzos por innovar. La integralidad de la gestión de los recursos en el territorio requiere la coordinación, participación y corresponsabilización de todos los agentes sociales, económicos e institucionales. La concertación entre los distintos agentes interesados se asciende desde su papel de elemento instrumental a la consideración de objetivo para gestionar el cambio. Los agentes sociales saben que es en el territorio, y en las relaciones horizontales y verticales, donde se pueden

encontrar vías para acelerar su desarrollo económico y social. Tan solo con una actuación decidida y consensuada por el desarrollo y la cohesión social puede haber una garantía de estabilidad social que al tiempo implique una mejora de la competitividad económica.

1.3. Delimitación conceptual

El objeto de este apartado es realizar un análisis de los diferentes enfoques que han abordado el concepto de desarrollo territorial, con el ánimo de articularlos desde nuestro enfoque psicosocial. De igual modo, estudiaremos las características, los objetivos y las dimensiones del Desarrollo Territorial.

La conceptualización del Desarrollo Territorial ha ido evolucionando desde un enfoque fundamentalmente económico hacia una perspectiva integral del desarrollo. Inicialmente se definía como la respuesta local al proceso de reestructuración productiva que caracterizó la década de los ochenta (Stöhr, 1990). De ahí que muchas veces el Desarrollo Territorial fuera identificado como una política orientada a la dinamización de las áreas en crisis o incluso de las áreas marginadas (espacios rurales, pequeñas ciudades en declive, etc.). En este contexto el Desarrollo Territorial adquirió un contenido primordialmente económico, centrado en la puesta en marcha de políticas locales de empleo. Simultáneamente algunos autores fueron introduciendo la territorialidad como factor de desarrollo e innovación (Garofoli, 1987; Aydalot, 1986) e incluso la identidad cultural de un territorio como base del desarrollo local (Guajardo, 1988). En esta trayectoria, el concepto inicial de Desarrollo Territorial, enfocado hacia los sistemas productivos locales como una dimensión microeconómica de la política regional (Albuquerque, 1999), ha ido evolucionando hacia un papel creciente del territorio como factor activo del desarrollo.

Como hemos afirmado, el concepto de desarrollo estaba asociado al crecimiento económico (Sunkel y Paz, 1970; Solari, Franco y Jutkowitz, 1976). Y durante décadas el desarrollo era prácticamente un sinónimo de crecimiento y el PIB per cápita fue la medida corriente del nivel de desarrollo. Pero el concepto de desarrollo difiere del de crecimiento ya que éste se refiere al aumento cuantitativo de la riqueza, mientras que el concepto de desarrollo incluye una mejora cualitativa en todos los ámbitos vitales, beneficios menos materiales que la riqueza económica, como la libertad de movimiento y de expresión, tener un sentido de propósito en la vida y un sentido de potenciación; asimismo, en tanto miembros de familias y comunidades, las personas valoran la cohesión social y el derecho a afirmar sus tradiciones y

cultura propia (informe PNUD, 1996). El PNUD introdujo en 1996 el concepto del Índice de Desarrollo Humano, indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: salud (medida según la esperanza de vida al nacer), educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primera, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria) y riqueza (medida por el PIB per cápita).

La consideración del desarrollo desde un punto de vista global permite hablar del desarrollo integral como aquel que es capaz de aunar y coordinar los esfuerzos de todos los agentes implicados en el mismo, de manera que se potencien las relaciones económicas y sociales preexistentes y no su ruptura, traduciéndose en un cambio incremental controlado y a largo plazo (Vázquez, 1984). Se entiende el concepto integral de desarrollo como un proceso de desarrollo global e interrelacionado, donde se complementan las perspectivas económica y social y donde intervienen mediante la cooperación los diferentes agentes implicados en el mismo.

Vamos a detenernos en el término “desarrollar” para averiguar en el diccionario de la RAE su definición. “*Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente*”. Y respecto al término “territorio”, la RAE lo define como “*porción de la superficie terrestre perteneciente a una nación, región, provincia que comprende una jurisdicción, un cometido oficial u otra función análoga*”.

Todos los territorios tienen un conjunto de recursos que constituyen su potencial de desarrollo. Cada territorio presenta unas características determinadas y un entorno propio que determina sus posibilidades de desarrollo. El espacio no es un mero soporte físico de las infraestructuras, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social. El Desarrollo Territorial es un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante el uso del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a una mejora global de la población de una localidad o región. A través de delimitaciones conceptuales de autores relevantes en este ámbito de estudio, que iremos analizando, acabaremos construyendo una definición del Desarrollo Territorial desde nuestra perspectiva psicosocial.

En 1975, el Banco Mundial gestiona una definición muy completa, pero un tanto general del Desarrollo Territorial, que lo define como una estrategia

diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población.

Grefe (1990) define el Desarrollo Territorial como un proceso de diversificación y enriquecimiento de las actividades económicas y sociales sobre un territorio a partir de la movilización y de coordinación de sus recursos y de sus energías. Y también el producto de los esfuerzos de su población, justificando la existencia de un proyecto de desarrollo en el que se integren sus componentes económicos, sociales y culturales, para convertir a un espacio de contigüidad en un espacio de solidaridad activa.

Para Boutellier (1992) se trata de la parte de la política regional que se inicia y se aplica en un territorio, en general más pequeño que el de una región, y que afecta, por su acción, a la estructura y sobre todo al comportamiento socioeconómico, para la valorización del conjunto de recursos locales de manera que permita la creación o el mantenimiento de empleo estable generado por las empresas, especialmente las pymes. Precedo (1994), dice que Desarrollo Territorial es aquel proceso de cambio estructural y de crecimiento que posee una dimensión territorial definida.

Las definiciones que acabamos de ver representan una muestra de la hegemonía que mantenía la perspectiva económica en los inicios de la década de los noventa del siglo pasado. Este dominio economicista se aprecia aún en 1996 cuando la Unión Europea, concretamente su Comité Económico y Social, define el Desarrollo Territorial como un proceso de cambio y de enriquecimiento de las estructuras económicas en un territorio homogéneo por sus características culturales, sociales y económicas.

Pero antes de finalizar el siglo XX, algunos teóricos comienzan a introducir nuevos ámbitos en el Desarrollo Territorial. Garofoli (1995) lo define como la capacidad para transformar el sistema socio-económico, la habilidad para reaccionar a los desafíos externos, la promoción del aprendizaje social y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Vázquez (1997) concibe el Desarrollo Territorial como un proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más

eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio. Esta definición podemos considerarla ya como integral ya que se considera la importancia del capital social y los enlaces de cooperación con agentes externos para incluir recursos humanos, técnicos y económicos, entre otros.

En la misma sintonía para Boisier (1999) el Desarrollo Territorial busca viabilizar el proceso de construcción de una capacidad social en un territorio encaminada a promover acciones conjuntas y participativas, convergentes hacia fines colectivos y democráticamente aceptados, dirigidas a obtener un resultado final que presente un mayor impacto en la situación inicial.

Orduna (2000) afirma que el Desarrollo Territorial es aquel proceso global, integrado y sostenible de cambio social; protagonizado por la comunidad, organizada en un territorio bien definido que participa activamente en el aprovechamiento de los recursos locales: humanos, materiales, naturales, financieros y sociales, para la mejora de sus condiciones de vida.

También en el año 2000, Pérez y Carrillo, introducen dentro de los objetivos del Desarrollo Territorial la calidad de vida y el bienestar social, al afirmar que es aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta y riqueza y sobre todo, mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad local.

Y la referencia al bienestar también se aprecia en De Pablo, Carretero, Plaza y Carreño (2003) en su definición del Desarrollo Territorial como un proceso tendente a incrementar el bienestar de la comunidad mediante el establecimiento de actividades económicas y socioculturales, utilizando, básicamente, sus propios recursos humanos y materiales.

La reseña a la concertación la encontramos en González (2001) para quien el Desarrollo Territorial es un proceso de crecimiento económico y cambio social, fruto del esfuerzo de concertación y planificación del conjunto de actores locales, con el fin de revalorizar los recursos humanos y materiales y mejorar la calidad de vida de los habitantes de un determinado territorio.

A raíz de lo anterior no es descabellado afirmar que el Desarrollo Territorial es una expresión de solidaridad local creadora de nuevas relaciones sociales, que se manifiesta en la voluntad de los habitantes de un espacio para valorizar las riquezas sociales y crear así las condiciones que permitan un desarrollo económico. Además, destaca especialmente el papel relevante que juegan las personas en los procesos de desarrollo. Los ciudadanos no son únicamente los destinatarios de las acciones estos procesos, sino que también son las protagonistas de su aplicación.

El Desarrollo Territorial es la optimización del aprovechamiento de los recursos humanos, psicosociales, naturales y financieros, propios de una zona determinada, denominados endógenos, que a través del diseño y la elaboración de una política multisectorial, cuyo objetivo consiste en el desarrollo integrado de un territorio, se logra el crecimiento de una localidad.

Desde nuestra perspectiva psicosocial consideramos al Desarrollo Territorial como el conjunto de resultados, consensuados democráticamente por la ciudadanía a través de la interacción entre todos los sectores que componen la realidad local, que se manifiestan en la mejora de la calidad de vida sostenible e integral de la población, a raíz de la generación de crecimientos sustentables a diversos niveles, crecimientos que están complementados entre sí de manera estratégica para evitar desigualdades sociales, capaces de generar sinergias locales de mejora que implican el cambio de las condiciones estructurales de la localidad, profundizándose a largo plazo en la medida en que se forme y fortalezca un núcleo endógeno básico, duradero y estable, para lo que se necesita fomentar las capacidades de emprendimiento y crear un entorno innovador en el territorio. Sinergia es un término muy utilizado al hablar del Desarrollo Territorial. Según Max-Neef (1993), sinergia existe cuando, en un ámbito territorial concreto, múltiples actores sociales cooperan para el logro de propósitos y objetivos comunes, aprueban los medios para alcanzarlos y contribuyen a su implementación.

Es fundamental que en el proceso de desarrollo intervengan los actores económicos, sociales e institucionales del territorio en el que se desarrolla, formando un sistema de relaciones productivas, comerciales, psicosociales, culturales e institucionales. El Desarrollo Territorial es un modelo de planificación estrategia integral, por lo que para su diseño se deben tener en cuenta todos los elementos que lo componen. Cuando nos referimos a

planificación estratégica, implica que los problemas y necesidades de un territorio sean analizados y estudiados desde la propia población y las soluciones se plantean desde la valoración de los recursos locales.

Ayudándonos de las definiciones que hemos analizado anteriormente, vamos a proponer una serie de características que definen al Desarrollo Territorial:

- Se despliega en un espacio que opera como unidad de intervención, generalmente coincide con alguna división política administrativa (municipio o grupo de municipios).
- Más que una simple expansión de la actividad económica y la productividad, es un incremento que va acompañado de transformaciones profundas en las estructuras sociales. Es un método adecuado para la mejoría general; partiendo de las necesidades específicas de la población local propone soluciones más idóneas para atender la demanda social.
- Tienen protagonismo principal y decisivo los recursos endógenos. Se trata de priorizar lo endógeno, lo propio, potenciándolo, ya que se trata de optimizar las ventajas comparativas que cada localidad tiene. Es sobre estos recursos sobre los que debe girar la planificación de las localidades. No se excluyen los recursos exógenos, pero deben tener un papel de complementariedad de lo endógeno, sin quitarle el protagonismo que tienen los valores propios.
- Es eficaz y rentable, porque es la propia comunidad la que en mayor medida ejecuta el plan de cambio social, adecuado a sus carencias detectadas con anterioridad.
- Es realista porque se plantea desde la situación local, partiendo de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de cada localidad. Se emplean instrumentos de desarrollo ligados a la realidad y características socioeconómicas del territorio del que se trata.
- Es un proceso sostenible y sostenido de progreso social y económico. El término sostenible fue introducido y definido, en 1987, por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, en el llamado "Informe Brundtland", para referirse al desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias necesidades. Sostenible

es aquí, sinónimo de equilibrado, sensato, prudente, congruente y razonable. El Desarrollo Territorial sostenible y sostenido se presenta como socialmente deseable (se basa en la demanda comunitaria), económicamente viable (aspira al progreso global), ecológicamente considerado (respetar el entorno y los recursos naturales implica respetar al ser humano) y éticamente prudente (busca el desarrollo solidario y digno de cada persona y de las generaciones futuras).

- No es un programa concreto, o una acción aislada, constituye una acción a medio y largo plazo, en la que destaca su dimensión de proceso, por encima de cualquier otro planteamiento minimizador, en cuanto a duración, efectividad y alcance; el carácter global o integrado, y no simplemente sectorial de sus programas o actuaciones (Moral, 1990). El Desarrollo Territorial es algo más que un impulso, reflejo o respuesta instintiva de una comunidad ante un problema. Ante la necesidad común, la comunidad se plantea el estudio del problema, sus causas, sus orígenes, cómo afectan a la comunidad y de qué manera se puede solucionar el problema. Si bien cada persona, de manera individual tiene distintos valores, y con ello distintas necesidades, en el seno de una comunidad, y respetando los valores, opiniones e ideologías diferentes, se pueden establecer necesidades generales. A partir de unas necesidades comunitarias, que se plasman en la demanda social, la población propone objetivos para satisfacerlas. Estos objetivos precisan acciones planificadas, no singulares o aisladas.
- Tiene carácter de proceso global (Mayoral, 1992). Consiste en el crecimiento integral, individual y colectivo, de las personas que comparten un pequeño espacio, mediante el cual van logrando grados sucesivos de autonomía, construyendo vínculos de un poder local e influyendo en la sociedad local (Benavente, 1990). El Desarrollo Territorial es un proceso integral que implica a todas las esferas, todos los niveles y a todos los actores de una sociedad territorialmente definida. A través del desarrollo como proceso global y dinámico, una comunidad crea para sus miembros unas oportunidades de optimización personal que los capacitará para el aprovechamiento de los restantes recursos. Es liderado por la comunidad y sus actores locales claves, dinamizándose a partir de la incorporación de todos los aspectos y

niveles de la sociedad local y se refleja igualmente en la mejora de todos ellos.

- Está fundado en la demanda social, en las necesidades sentidas y manifestadas por la comunidad. Las necesidades humanas son la diferencia o discontinuidad entre los que deberá ser, objetivo, y lo que es, realidad actual (Sánchez, 1991). Así que la necesidad en los seres humanos es una tendencia natural hacia la consecución de aquellos que le satisfaga sus aspiraciones. Las necesidades y aspiraciones de la comunidad se expresan en la demanda social, propuesta de acción que resulta de la identificación de los problemas con que la comunidad tropieza en su marcha histórica (Rezsohazy, 1988).
- Se busca un cambio innovador. Innovar lo podemos definir como cambiar algo introduciendo una novedad (Rezsohazy, 1988). La comunidad genera cultura (integrando el “saber hacer” tradicional con la creación innovadora actual) para dar respuesta a la demanda social, se presentan nuevas necesidades, surgen nuevas técnicas, los valores pueden cambiar, etc. Existen muchas maneras de instaurar un cambio social; en el Desarrollo Territorial se produce por innovación, por la introducción de técnicas, de modos de hacer, de ideas, de conocimientos, de comportamientos nuevos que modifican el estilo de vida o responden a unos interrogantes o resuelven unos problemas planteados por la comunidad; la respuesta a la demanda social implica necesariamente unas iniciativas y unas acciones que se salen de los caminos convencionales. Si en la población existen necesidades nuevas que se manifiestan es porque los modos habituales de hacer y de pensar, por lo menos flaquean y es preciso encontrar otros. En el caso del Desarrollo Territorial, sus notas innovadoras características son constituir un cambio, ser un proceso continuo, derivarse de un proceso de investigación y desarrollo, implicar una disposición abierta al cambio. Esta disposición se expresa en dos dimensiones, la aptitudinal (competencial) y la actitudinal. Ambas dimensiones se refieren tanto a los individuos como a los grupos que configuran la organización y requieren la existencia de un cierto clima favorable, tanto social como empresarial (Sarramona, Vázquez y Colom, 1998). Para Vázquez (2002) el entorno innovador redefine la interpretación del desarrollo territorial, al

precisar la relación entre desarrollo y nuevas tecnologías. Este entorno pone en evidencia las relaciones entre el carácter espacial del desarrollo y el surgimiento del cambio tecnológico en el propio territorio, asociado con el saber hacer local, la importancia del I+D+i y la valorización de los recursos humanos. El componente estratégico de la dinámica territorial lo constituye la introducción de innovaciones en el sistema productivo y en las relaciones sociales, que favorezcan el aumento de la productividad y de la competitividad del sistema de empresas locales y el establecimiento de redes de relaciones de todo tipo entre las empresas, los proveedores y los clientes, que tienden a reducir los costes de transacción. La dinámica de aprendizaje permite a los agentes locales transformar su comportamiento en función de las transformaciones del entorno.

- Se favorecen y potencian los Clúster. Este término fue introducido y definido por Porter (1990) como un conglomerado o grupo de empresas relacionadas comercial y tipológicamente las cuales se ubican en una misma zona geográfica. Según el tipo de relación, se distingue entre clúster basado en la interdependencia y clúster basado en la similitud. El primero parte de la idea de que las empresas son y tienen requerimientos diferentes y de que las competencias o productos de unos son necesarios para la producción o innovación de los otros. El segundo, parte de la idea de que las empresas se agrupan en base a que las actividades económicas presentan condiciones o requerimientos equivalentes: en investigación, en las habilidades de los recursos humanos, en los proveedores especializados, etc. El concepto de clúster permite a Porter considerar en el análisis de la competitividad de la empresa factores vinculados al territorio de ubicación de la misma, como sus infraestructuras, actitudes sociales, promoción económica local, facilidades para la obtención de capital, existencia de recursos humanos especializados y cualificados, abundancia de empresas proveedoras, características del suelo industrial, nivel educativo de la población y grado de difusión tecnológica y científica, etc., además de los factores más directos de la propia empresa. Es decir, incorpora en el análisis, además de los factores microeconómicos o de nivel empresarial, los factores socioeconómicos del ámbito local donde realiza sus actividades

la empresa, como elemento explicativo de su capacidad competitiva. Según Porter, las empresas competitivas surgen en entornos determinados que interrelacionan distintas variables que influyen recíprocamente en su capacidad competitiva.

- Es imprescindible que las acciones de Desarrollo Territorial estén correctamente planificadas, que sean fruto de una “mirada estratégica” que garantice una actuación pertinente e intencional y no una actividad improvisada. Tomar decisiones sistemáticas para alcanzar de la manera que sea más eficaz, objetivos deseados. Para Rezsóhazy (1988), la gestión planificada persigue unos objetivos precisos, elegidos por métodos democráticos, determinados en el tiempo, que prevé los medios y los instrumentos de la realización y que combina entre sí, dentro de un conjunto armónico y eficaz, los objetivos admitidos y para cada objetivo, los medios seleccionados.
- Es necesaria la intervención de los poderes públicos para el buen hacer de las actividades. Se han de asumir grandes iniciativas destinadas a modificar las estructuras, legislar, fijar los objetivos globales y cuantitativos, promover las inversiones de capitales, orientar los movimientos de conjunto, etc. Para ello, se hace imprescindible la cooperación público-privado. La contribución de los poderes públicos es indispensable, siempre que no reste flexibilidad ni autonomía a la intervención más directa de los actores locales.

El distintivo del Desarrollo Territorial es la oportunidad que se concede a la población local para participar, implicarse activamente en su propia mejoría vital, aprovechando los recursos que poseen. El Desarrollo Territorial se cimienta y asegura en una participación social que es capaz de construir ciudadanía. Pero no se debe dejar en el olvido el papel de la educación en la medida en que como proceso de comunicación humana, establece los cauces adecuados para que los propios individuos, aprendan a integrarse en los grupos comunitarios, sean capaces de participar en la organización social de mejoras locales y estén capacitados para emprender acciones que faciliten el aprovechamiento óptimo y sostenible del resto de los recursos locales (Orduna, 2000). El Desarrollo Territorial, entendido como la elevación del nivel de vida de la población local, depende de la mejora individual de cada uno de los

miembros y de cada uno de los grupos que componen la comunidad, a través de la educación. La educación para el Desarrollo Territorial se concibe, por tanto, como una modalidad de educación social, cuya finalidad es hacer crecer, como persona, a cada uno de los individuos que integra la comunidad para convertirlo en un elemento activo, capaz de participar, organizadamente con otros en lo que consideran un bien común (Orduna, 2000). Las personas que forman parte de una comunidad toman parte de manera activa en el proceso de mejora, en la medida en que comparten problemas y necesidades locales; tienen parte en la identidad local, comparten recursos, cultura, sentimientos de pertenencia comunitaria, etc.

La educación para el Desarrollo Territorial pretende preparar al individuo, para que, a través de los grupos a los que pertenece, participe en la elevación del nivel y de la calidad de vida de su comunidad. Educar no consiste tanto en instruir como en formar, en tratar de crear un ambiente de curiosidad intelectual, de libertad social y de tolerancia, fomentando en toda persona el deseo y la capacidad de participación en el desarrollo de la vida cultural de su época (Paz, 1984).

Existe un consenso entre todos los autores revisados que no existe un único modelo de Desarrollo Territorial. Hay tanto modelos como experiencias, cada una constituye un modelo autónomo cuyo control debe ejercerse desde el ámbito local. Lo que funciona correctamente en un lugar no tiene por qué hacerlo de la misma manera en otro. El Desarrollo Territorial es un proceso que nace y se compatibiliza con las peculiaridades de cada zona. Al igual que ocurre en las ciencias sociales, no hay soluciones globales a los problemas a los que nos enfrentamos. La diversidad y particularidad de cada territorio, municipio, localidad, mancomunidad, área metropolitana, o cual sea la denominación utilizada, requiere actuaciones particulares y ajustadas a cada caso. Por tanto, si bien partimos de la premisa que las experiencias exitosas en una localidad concreta no tienen necesariamente que ser también de éxito en otras localidades, consideramos y así lo reflejamos en este estudio, que el conocimiento y análisis de experiencias positivas permiten analizar las variables influyentes en el éxito o fracaso particular y de ahí extraer aquellos factores y variables necesarios para alcanzar los objetivos.

De acuerdo con Cachón (1999) planteamos que existen cuatro vías para el Desarrollo Territorial. La vía sur que hace hincapié en la necesidad de fortalecer el tejido social; una vía norte que pone el acento en el tejido productivo porque su sociedad civil está bien estructurada; una vía oeste que acentúa los aspectos de innovación tecnológica; y una vía este que recuerda la relevancia que tienen aspectos directamente políticos. Si nos centramos en la vía sur, en la importancia que tiene un tejido social fuerte, vemos que los pilares para conseguirlo son varios:

- Crear un clima social cooperativo en la zona, donde todos los posibles actores del desarrollo estén implicados. Las redes que se establecen en esta cooperación son claves en la consolidación de un tejido social, también económico, sólido, es decir, en la vertebración de una colectividad en auténtica comunidad.
- Elaborar una estrategia global. Esto conlleva a diagnosticar los problemas que hay que afrontar, auditar las intervenciones existentes, evaluar los recursos disponibles, formular con precisión los objetivos perseguidos, establecer un plan de acción, y fijar un sistema de seguimiento y evaluación. No hay que olvidar que la elaboración de esta estrategia global no puede ser sólo una tarea técnica.
- Desarrollar instrumentos institucionales adecuados para la intervención que se persigue; instrumentos que deben ser flexibles y profesionalizados.
- Enraizar localmente el proyecto de desarrollo, pues la especificidad de la perspectiva Desarrollo Territorial es que persigue una solución endógena que va más allá de la dimensión económica.
- Contar con liderazgos adecuados, tanto en el nivel político como técnico, porque una implicación personal y fuerte de líderes políticos o líderes de opinión puede dar notoriedad y personalidad al Desarrollo Territorial y actuar como elemento aglutinador de energías y voluntades.
- Favorecer un clima emprendedor, pues lo que diferencia una economía en expansión de una en declive no es la tasa de paro sino el espíritu de innovación, por lo que las políticas de Desarrollo Territorial no deben dedicarse tanto a fijar objetivos en términos de empleos cuanto a crear un entorno propicio a la difusión de los valores emprendedores.

- Abrir canales de comunicación, porque de esta manera se pueden dar a conocer los objetivos, estimular la participación, reforzar la identidad local y hacer evolucionar las mentalidades, mejorar la autoestima local y mejorar la imagen exterior.
- Estimular la construcción de una sociedad activa e innovadora, en la que todas las personas e instituciones pueden hacer algo por el desarrollo de su territorio.
- Partir de las realidades locales, de las limitaciones para superarlas, de las posibilidades para multiplicarlas y hacer de ellas palancas de desarrollo.

Para llegar a definir los objetivos de una política de Desarrollo Territorial es necesario presentar previamente tres aspectos que deben ser tenidos en cuenta como ejes de esta política. Un primer aspecto es que la política de Desarrollo Territorial se apoya al mismo tiempo en lo local y en lo global. Si pusiera de manera exclusiva el énfasis en la iniciativa local, desconocería la importancia de las vinculaciones de los sistemas productivos locales con los nacionales e internacionales. Una sociedad local es una expresión singular y única, pero a su vez se inscribe en una realidad estructural, cuya lógica de funcionamiento trasciende las pautas locales. Justamente lo local plantea el desafío de mantener una apertura a lo universal desde lo particular; es decir, cómo insertarse en lo universal desde y a partir de la propia especificidad, a través de una actitud de “pensar global, actuar local”. Es posible estudiar un proceso de acumulación local en tanto realidad enteramente singular, pero inscribiendo en ella ciertas regularidades estructurales producto del sistema en el cual se inserta (Arocena, 1995). En esta “paradoja” o “tensión” que se da entre lo global y lo local hay que evitar caer en dos excesos: un reduccionismo a lo particular y su idealización o ignorar las especificidades y posibilidades locales en nombre de una globalización aplastante. Lo global no reemplaza a lo local, sino que lo local opera con su lógica dentro de la lógica de lo global.

Lo local, pues, es la entidad subnacional de análisis, planificación y acción para el desarrollo que implica una serie de relaciones, comportamientos, pautas y convenciones comunes. Es el ámbito de posibilidad de la interacción cotidiana cara a cara entre distintos actores (Coraggio, 1997).

Un segundo aspecto se centra en la valoración de los recursos endógenos con la finalidad de desarrollar el territorio, favoreciendo la emergencia de iniciativas locales. Para ello se deben tener en cuenta todos los recursos existentes en el territorio, no solo recursos físicos, naturales o humanos, sino también los recursos que podemos denominar de “relación”, es decir, recursos que provienen del tipo de vínculo que tiene el territorio con otros espacios o de relaciones mercantiles y productivas entre redes de empresas o complejos productivos que trascienden el espacio local.

Y un tercer aspecto es que la política de Desarrollo Territorial se centra en la cooperación entre los actores con el fin de concertar y consensuar un nuevo modelo y objetivos para el territorio. Esta cooperación es, horizontal, entre los actores privados y públicos existentes en el ámbito local, y vertical, entre los actores locales y supralocales para tener en cuenta las tendencias y políticas regionales, nacionales e internacionales.

Teniendo en cuenta estos tres factores de referencia, veamos los principales objetivos que configura una política de Desarrollo Territorial:

- La activación o creación de ventajas competitivas del territorio, partiendo de los recursos que posee el territorio, tanto individuales como colectivos, tanto económicos como naturales.
- El aprovechamiento de las oportunidades que brindan los entornos y la globalización económica, a través de una inserción positiva del territorio en los entornos supralocales.
- La creación de riqueza y de empleo para la población local, incrementando los niveles de autonomía.
- El aumento de la cohesión social de la comunidad local, evitando los factores de exclusión y marginación de determinados grupos sociales de la comunidad.
- La creación de un territorio con capacidad de acogida o recepción de recursos externos en tanto que espacio de calidad y de oportunidades.
- La creación de un liderazgo local, a través del fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas, para que sean capaces de actuar como verdaderos agentes de desarrollo.

Nos parece oportuno e interesante plasmar la opinión de algunos investigadores acerca de los objetivos del Desarrollo Territorial. De acuerdo

con Rodríguez (2001), el objetivo específico es el de reforzar la capacidad de una zona concreta para buscar de forma autónoma su propia vía de desarrollo, creando un entorno favorable al mismo usando las características y la riqueza de cada territorio.

Para Precado (1994) el Desarrollo Territorial aspira a cumplir una situación de equilibrio entre la dotación de recursos naturales, humanos y culturales, y la calidad de vida alcanzada. Su objetivo es conseguir el desarrollo sostenible y duradero, por lo que se trata de potenciar no sólo las dimensiones económicas, sino también la social y la ecológica del desarrollo.

Tres son los objetivos que persigue el Desarrollo Territorial según Rodríguez (2003), objetivos que según este autor constituyen en conjunto su fin último: alcanzar y mantener estructuras económicas y empresariales eficientes; lograr la equidad social, a través de medidas que impidan el proceso de eficiencia económica cause y/o aumente la desigualdad en el medio urbano local; y garantizar el desarrollo duradero del territorio, lo que implica no sólo una persecución de estrategias que no deterioren el medio ambiente, sino también la puesta en marcha de mecanismos que salvaguarden el potencial de desarrollo humano de la localidad, lo que incluye la mejora continuada del nivel formativo y educativo de la población. De manera resumida, el triple objetivo sería la eficiencia económica, la equidad social y la durabilidad.

Tal y como señala el Dictamen del Comité Económico y Social de la UE (1996) sobre “El desarrollo local en la política regional comunitaria”, el objetivo específico de las iniciativas de Desarrollo Territorial es el de reforzar la capacidad de un territorio concreto para encontrar de forma autónoma su propia vía de desarrollo, creando un entorno favorable al mismo usando las características y la riqueza de cada territorio. Y el resultado, en los casos de éxito, se deberá a que se han podido movilizar todos los recursos locales disponibles, con independencia de su naturaleza. Su fuerza dependerá de la aplicación de un conjunto de elementos tales como la dimensión económica y social, la intervención de las tecnologías más avanzadas o las exigencias más tradicionales. Para lograr los éxitos, se precisa la existencia de una sociedad cohesionada y con unos valores ligados al trabajo, a la colaboración y a la solidaridad; de una actitud predispuesta a la mejora, a la resolución de conflictos, al emprendimiento.

El desarrollo territorial busca satisfacer las necesidades y las demandas de una población local, su bienestar económico, social y cultural. La estrategia de desarrollo se propone, por tanto, además de desarrollar los aspectos productivos, potenciar también las dimensiones psicosociales que afectan al bienestar de la sociedad. Ello conduce a diferentes senderos de desarrollo, según sean las características y capacidades de cada sociedad local.

Sobre la base de lo expuesto hasta ahora en este apartado, nos es posible pensar en un enfoque integrador de la acción para el desarrollo, que reconoce tres dimensiones que interactúan y se complementan: estructural, institucional, relacional (Madoery, 2007). Se relacionan entre sí, se fortalecen o se debilitan mutuamente; son niveles de poder y articulación, que condicionan la capacidad de acción de los actores y se traducen en dimensiones de la política de desarrollo.

Al enfatizarse la dimensión estructural de la política de desarrollo, el problema central pasa a ser la sustentación del proyecto de desarrollo: la convergencia en la búsqueda de la competitividad territorial, la cohesión social y la conservación del sistema productivo territorial (Leff, 2004).

La política de desarrollo no obedece a un enfoque exclusivamente "productivista", no sólo trabaja el tema de la acumulación, sino también el de la distribución. Se preocupa por las condiciones de reproducción del conjunto de la sociedad, no sólo de la reproducción del capital. No sólo de la acumulación de riqueza territorial, sino de la calidad de vida de las personas en el territorio. Para hablar de desarrollo se necesita explicitar los componentes que garantizan no sólo la acumulación, sino también la distribución y reproducción de la sociedad. Asimismo, esta perspectiva entiende la sustentación como condicionante de las posibilidades de acción en el diseño de las estrategias y políticas de desarrollo, y obliga a tener en cuenta los impactos previsibles de las actividades de transformación sobre el medio ambiente (Albuquerque, 1999). Pensar en términos de equilibrio con el medio ambiente contribuye a la solidaridad con las generaciones futuras en el sendero del desarrollo.

Al destacarse la dimensión institucional de la política, el problema central pasa a ser la gobernación (Vázquez, 2005) del proceso de desarrollo: el dotarse de un sistema de gobierno en el que los actores se interrelacionen para tomar decisiones y resolver sus conflictos conforme a reglas y procedimientos que pueden registrar diversos niveles de institucionalización. La dimensión

institucional del desarrollo reconoce que la diferencia en el desarrollo de los pueblos está dada por su capacidad de acción colectiva. Como se corresponden con determinadas correlaciones de poder, las instituciones no son neutrales en el aspecto social ni en el político. La presencia de una sociedad civil articulada, con “densidad institucional” y la interacción social, es siempre un símbolo de mayor capacidad para el desarrollo. En estas circunstancias, los intereses particulares de los agentes individuales tienden a adecuarse a los intereses colectivos. Por ello, constantemente se hace hincapié en la necesidad de recurrir a políticas que fomenten la participación de la sociedad en el proceso de desarrollo, que involucren a los diferentes grupos en la toma de decisiones. Ellos necesitan un ambiente institucional y organizacional que respalde y oriente sus esfuerzos y energías y que encuadre sus actuaciones. Las diferentes escalas de la administración inciden en la conformación de ese ambiente y permiten explicar el desarrollo sobre la base de las capacidades institucionales de cada país, región y ciudad.

Al resaltarse la dimensión relacional, el problema central pasa a ser la confianza de los actores, como fundamento de la interacción y el compromiso: el sustrato actitudinal sobre el cual se desempeñan los procesos de desarrollo, la producción de una trama social, de un clima psicosocial que permita cambiar la forma en la cual las personas perciben sus propios potenciales y capacidades, aumentar la capacidad de acción colectiva, estimular y reforzar la identidad cultural a través de un incremento de la autoconfianza.

La dimensión relacional del desarrollo local está íntimamente ligada a la cultura y entiende que en el territorio operan identidades locales que se rebelan y se niegan a desaparecer ante la fuerza de las tendencias globales homogeneizantes (Madoery, 2007). Sobre esos particularismos, se constituyen actores que pueden impulsar procesos de desarrollo localmente controlados y gestionados.

La dimensión relacional es relevante en el sentido de mantener la cohesión social y hacer del territorio algo más que un conjunto yuxtapuesto de recursos, factores y agentes, además de mantener esa cohesión en el tiempo. Lechner (2002) interpreta esto en términos de subjetividad social, que abarca valores y creencias, disposiciones mentales y conocimientos prácticos, normas y pasiones, experiencias y expectativas... La producción de esa trama social

define en buen grado la capacidad organizativa, gerencial e innovadora de una sociedad.

Esta dimensión relacional, de base cultural, incorpora en última instancia, un sentido de autodependencia (Max Neef, 1993): en el ámbito personal, ésta estimula la identidad propia, la capacidad creativa, la autoconfianza y la demanda de mayores espacios de libertad. En el plano social, refuerza la capacidad para subsistir, la protección frente a las variables exógenas, la identidad cultural endógena y la conquista de mayores espacios de libertad colectiva.

Fomentar la autodependencia exige considerar el desarrollo no como expresión de una clase dominante ni de un proyecto político único en manos del Estado, sino como producto de la diversidad de proyectos individuales y colectivos capaces de potenciarse entre sí. Por lo tanto, la vinculación entre desarrollo y subjetividad requiere introducir necesariamente la memoria propia de una comunidad, los recuerdos y los devenires de las experiencias humanas, el desarrollo como aprendizaje colectivo (Madoery, 2007), como flujos vivientes de una comunidad.

La dimensión relacional da sustento a la capacidad colectiva de arraigar compromisos, a la sinergia de acciones y recursos de acción entre personas e instituciones. La palabra sinergia significa cooperación, concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función. Surge de las interacciones de las partes y se logra cuando el resultado alcanzado por un conjunto es mayor al que se consiguiera de los aportes de cada una de las partes. Nace del principio aristotélico de la cualidad del todo superior a las partes que la componen.

1.4. Los territorios del desarrollo

Territorio es una noción estrechamente ligada a lo local. Desde una perspectiva de Desarrollo Territorial, el territorio es más que un mero espacio. A nivel “macro” (desde la Nación) el espacio es virtual, la planificación habla de un espacio teórico, plano, en el mapa. En la escena local el espacio se convierte en territorio real, vivo, interpelante, que obliga a situarse en una perspectiva integral porque la atención se dirige a la construcción social cotidiana, a la persona concreta y su entorno inmediato, a su permanente transformación de la naturaleza. El territorio adquiere “espesor”, deja de convertirse en un soporte pasivo de localización de iniciativas para convertirse en un entorno activo, dinámico, facilitador del cambio tecnológico, estimulador de la creatividad empresarial. Como señala Albuquerque (1996) el Desarrollo Territorial es resultado del compromiso de una parte significativa de la población local, mediante el que se sustituye la concepción tradicional del “espacio” (como simple escenario físico) por la de un contexto social de cooperación activa (un “territorio”), lo cual precisa de cambios básicos en las actitudes y comportamientos de la sociedad local”.

Según Vázquez (1997) hablar de desarrollo endógeno significa hacer referencia a la existencia de un proceso emprendedor e innovador, en que el territorio no es un receptor pasivo de las intervenciones externas sino que tiene una estrategia propia que le permite incidir en la dinámica general.

Los cambios sociales implican cambios espaciales (Madoery, 2007). El espacio se transforma y refleja en la organización de las características funcionales de la sociedad que lo ocupa. Las transformaciones espaciales también condicionan los procesos sociales. La relación es compleja, dinámica, multifacética. Santos (1996) plantea la necesidad de discutir el concepto de espacio social y concebir el espacio como un objeto socialmente producido. De esta manera, el espacio es una realidad y una categoría de comprensión de la realidad. En la intención de aprehenderlo con la finalidad de generar su estudio, el espacio se asimila a un campo de fuerzas que tiene como flujo energético sustantivo a la dinámica social. Esta promueve una trama compleja de interrelaciones, que imprimen un carácter humano y social a las formas espaciales de cualquier escala.

Coraggio (1996) ha señalado que los procesos sociales tienen una espacialidad que aparece como resultante de formas sociales y no es posible considerarla como algo natural, ahistórico o previo a lo social. La construcción del espacio está dada por las prácticas materiales de la reproducción social y, si tenemos en cuenta que estas varían geográfica e históricamente, sabremos que el espacio social está construido de manera diferencial: a cada formación social le corresponde una división del trabajo, relaciones de poder y una determinada estructuración del espacio (Sánchez, 1992).

La irrupción de múltiples territorios en el escenario global tiene consecuencias tanto para el pensamiento como para la práctica del desarrollo. En escenarios de modificaciones territoriales, los “marcos mentales” de referencia fuertemente arraigados en la sociedad nacional adquieren otras posibilidades de expresión. La figura principal cuyo protagonismo se modifica es la del Estado-Nación, pero este proceso, creemos que no debe ser leído como su fin, sino como la consolidación de otros ámbitos de interacción y de expresión de políticas diferenciales. Se fortalecen nuevos ámbitos territoriales de expresión de las relaciones de poder, convirtiendo al Estado-Nación en una presencia imprescindible, pero insuficiente, para explicar y desplegar las políticas de desarrollo. En ese marco, lo local expresa nuevas dimensiones territoriales, ya no sólo nacionales ante lo global, sino fundamentalmente, regionales, locales e incluso urbanas. Cada lugar, cada territorio, tiene una combinación de variables única, que le otorga singularidad (Anderson, 1995). Y cada expresión de lo local, dispondrá de una fuerza que le permita existir frente a los otros si presenta la coherencia característica de una sociedad: un campo económico, unas relaciones sociales, una vida política, una memoria y un horizonte.

Considerar al territorio como unidad de análisis, significa adoptar una categoría que permite enlazar los procesos sociales fundamentales con las prácticas políticas y las estrategias para asegurar la emergencia de capacidades endógenas de desarrollo (Grosjean y Maillat, 1998). Así, los territorios locales tienen la posibilidad de promover una dinámica local fundada en la acumulación territorial de los recursos colectivos necesarios para generar entornos adecuados para el funcionamiento de su sistema económico productivo, de su entorno institucional y de su cultura innovadora y emprendedora.

Con el concepto de territorio local básicamente nos referimos a las metrópolis, tanto de alcance global como regional, ciudades medias, ciudades pequeñas y espacios microregionales que combinan lo urbano con lo rural, todos ellos configurados como ámbitos de proximidades geográficas, espacios de interacciones culturales múltiples, entidades económicamente significativas, espacios de construcción política. Es un concepto directamente vinculado a los fenómenos urbanos en sus distintas formas. Castells y Mollenkopf (1992) señalan que la Teoría de la Estratificación Social rescata la importancia de la proximidad, no sólo física, sino también social, relacional, que se produce en las ciudades. Otras interpretaciones desde la perspectiva relacional son las de Thomas, Houtum y Zierhofer (2005) que interpretan la ciudad como un ejemplo específico de organización basado en la búsqueda de algún tipo de proximidad y la de Claval (1981) para quien la ciudad es un tipo de organización basado en las interacciones entre individuos heterogéneos pero cercanos.

La Psicología Ambiental, en el estudio de la ciudad, tiene para algunos a Milgram (1970, 1977) en su mejor antecedente y exponente; para otros, sus raíces están en la sociología urbana y en la Escuela de Chicago, junto a las restantes ciencias sociales interesadas en los hechos urbanos (Fernández-Ramírez, 2006).

Ciñéndonos a las teorías sociales de la ciudad, los grandes marcos podrían ser dos (Fernández-Ramírez, 2006): la ecología, representada por la tradición del modelo de Chicago, en sus dimensiones teóricas, metodológica y práctica (la adaptación del grupo al entorno físico, los mapas urbanos y el modelo de crecimiento concéntrico con sus variaciones), que nos ha legado una orientación en la que factores estructurales, tales como la morfología urbana, el sistema de transportes o las características del diseño tienen un protagonismo especial como hipótesis para entender el comportamiento individuos y grupos sociales, así como los patrones para el crecimiento urbano; y el construccionismo, la síntesis psicosocial fruto de la dialéctica entre grupos de interés que compiten por hacer valer sus discursos, sus puntos de vista e intereses, hasta imponer por la vía de los hechos una definición de la realidad que tienen consecuencias posteriores en lo psicológico y lo sociológico, conectando en la teoría desde Vygotsky, Mead y Lewin hasta la perspectiva de Foucault. Construccionismo en estrecha relación con la crítica postmoderna, crítica a los discursos imperantes y búsqueda de alternativas históricas a la

concepción modernista de la ciudad (la ciudad de los hierros, la industria y el automóvil).

En el escenario de globalización, numerosas son las interpretaciones que se hacen de la ciudad moderna. Sobre la clásica definición de capitales, ciudades intermedias y pequeñas, Sassen (1997, 2003) introduce los conceptos de ciudades globales y ciudades nodales, según su función en el espacio de las redes y los flujos tecnológicos. Finquelievich (2004) distingue ciudades centrales o periféricas según se planteen el objetivo de transformarse en medios innovadores (con innovaciones tecnológicas, sociales, culturales, económicas) y alcancen mayor protagonismo en el espacio de las redes, en la sociedad informacional.

El territorio local es un espacio de construcción política. No es algo que está por fuera de los sujetos, sino que es un sistema de acción social intencional (Madoery, 2007), un espacio de construcción social. El territorio local supone poder y si no es planteado como estrategia, el territorio no se efectiviza, marcando el paso de una visión geográfica a una política del territorio local. Lo significativo de esta interpretación es que permite enlazar los procesos sociales, económicos, tecnológicos, culturales, con las prácticas políticas y las estrategias de los actores. El territorio local es el resultado de un proceso de construcción, consecuencia de los procesos de acumulación, de dominación material y simbólica, de la calidad institucional, de la organización de los actores locales, de sus estrategias para afrontar desafíos y oportunidades y de los fenómenos de aprendizaje colectivo. Todos estos aspectos juegan un papel determinante en la capacidad de los territorios para dirigir su propio desarrollo. Así, los territorios locales tienen la posibilidad de promover dinámicas endógenas fundadas en la acumulación territorial de los recursos colectivos específicos necesarios para el desarrollo tanto de su sistema económico productivo como de su entorno institucional y cultural.

Todos los territorios disponen de un conjunto de recursos propios sobre los que se puede articular el proceso de crecimiento y cambio estructural, bajo las condiciones de competitividad del entorno. Esto ha sido denominado como el *hardware*, el *software*, el *orgware* del desarrollo (Vázquez, 1999). El *hardware* está formado por las infraestructuras que sirven de base a los procesos de cambio estructural y que son uno de los soportes básicos sobre los que se apoya el proceso de desarrollo. Nos referimos a infraestructuras de

transporte, de comunicaciones, equipamientos, dotaciones para la ciudadanía, etc.

El *software* está formado por los factores psicosociales que son necesarios para el desarrollo, como es la cualificación de las personas, la cultura del trabajo, el saber-hacer tecnológico, la capacidad creativa e innovadora, la capacidad emprendedora, etc. La cualificación de las personas es un factor clave en el desarrollo de un territorio, ya que afecta a la productividad del sistema empresarial, a la competitividad territorial y al modelo cultural que mantiene al proceso de crecimiento y al cambio estructural de la economía. Una población cualificada supone uno de los principales activos en las organizaciones sociales y empresariales. Esta disponibilidad convierte a una localidad en más competitiva, debido a que la adecuada cualificación permite a las empresas aumentar la calidad y la cantidad de la producción, además de ser un polo de atracción de empresas externas. Por ello, el poder disponer de unos recursos humanos con una formación adecuada a las necesidades empresariales supone un factor estratégico para la dinámica y el desarrollo de cualquier localidad. En un entorno económico y social como el actual, que se caracteriza por sufrir cambios importantes en periodos de tiempo muy cortos, los recursos humanos deben adaptarse a las nuevas demandas provocadas por los procesos productivos. Por tanto, los procesos formativos deben ajustarse continuamente a las necesidades creadas y a los cambios sociales producidos. La formación es una parte del *software* del Desarrollo Territorial, motivo por el cual debe considerarse en términos estratégicos. La formación continua de las personas está vinculada a la propia estrategia de desarrollo. En los procesos de crecimiento a largo plazo, la formación superior y la formación empresarial se ajustarían a las competencias de liderazgo del proceso de cambio estructural, mientras que la formación profesional ocupacional estaría ligada a la mejora de la productividad. En los casos en los que la dinámica económica se caracteriza por un fuerte ajuste productivo, la formación se transforma en una pieza de la estrategia animando el proceso de transformación económico y social del territorio. Las regiones y ciudades que tuvieron y continúan teniendo éxito en el ajuste productivo y que han adquirido una considerable ventaja competitiva son las que generaron una cultura productiva, que logra combinar el sistema de valores productivos y sociales, de carácter tradicional, con la innovación tecnológica y la cualificación de los

recursos humanos. La reestructuración de los sistemas productivos no es posible si los recursos humanos no tienen la cualificación que el mercado de trabajo demanda y si no surgen nuevos empresarios capaces de generar nuevos empleos. En aquellas regiones y localidades en las que el sistema educativo y formativo no es capaz de orientar a la población hacia la innovación y la cultura emprendedora, es muy difícil que su posición competitiva crezca o mejore. La innovación se considera, en las esferas económica y social, como sinónimo de producir, asimilar y emplear con éxito una novedad, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.

El *orgware* del Desarrollo Territorial es la capacidad de organización que existe en la localidad y que le permite responder de manera eficaz a los cambios acaecidos (Vázquez, 1999). Afecta, por un lado, a los estilos organizativos de las empresas e instituciones y a sus capacidades de relación y concertación entre ellas para buscar soluciones a través de la colaboración: por otro lado, afecta a la creación de instituciones para la organización del desarrollo. Un estilo organizativo empresarial que cumple gran parte de los principios del Desarrollo Territorial Sostenible es el existente en las empresas de economía social (Mozas y Bernal, 2006). Las entidades de economía social son iniciativas que surgen como respuesta de la sociedad o de alguna colectividad a algún problema o carencia, y por ello, están muy influidas desde su origen por el medio en que se desarrollan. En muchos casos, los trabajadores cuentan con pocos recursos, por lo que resultará trascendente aprovechar al máximo las infraestructuras y los servicios del entorno en el que se ubican. Pero la integración con el medio debe ser tanto en los inicios de existencia de la empresa como continuo. A través de la cooperación y la solidaridad entre sus miembros se organizan con una clara vocación social con lo que contribuyen a promover valores de igualdad e integración dentro de la sociedad en la que se desarrollan, permitiendo la inserción de determinados colectivos que por diferentes causas se encuentran al margen de ésta. Se puede afirmar que la economía social partiendo del principio de solidaridad presta un importante servicio a la comunidad, integrando a colectivos con riesgo de exclusión y desarrollando nuevos espacios de empleo y de actividad económica, contribuyendo al desarrollo del territorio, todo ello asentado en una cultura democrática (Cachón, 1999).

Los recursos otorgan un potencial de desarrollo a los territorios, que es la base para responder a los retos que presenta el aumento de la competitividad, de la integración, de la adaptación de los procesos productivos y organizativos requeridos por las nuevas condiciones de las dinámicas económicas. Pero uno de los rasgos específicos del pensamiento endógeno es el énfasis que pone en los procesos, en la dinámica económica y psicosocial, en los comportamientos de las personas e instituciones, así como el fortalecimiento de relaciones entre los actores con incidencia en el medio local. Las capacidades de desarrollo de un territorio no están dadas de antemano, sino que dependen, en gran medida, de procesos relacionales que incorporan y entrelazan aspectos estructurales, institucionales y relacionales propios de cada territorio local.

1.5 Las dinámicas territoriales

Cada territorio es el resultado de una historia en la que se ha ido configurando el entorno institucional, económico, organizativo, lo que le da una identidad propia (Friedmann y Weaver, 1981) y le permite dar respuestas estratégicas a los desafíos de la globalización. El territorio, con todos sus componentes, es el máster de su propio desarrollo, que obtiene el control de su futuro a través de la activación de su propia dinámica (Maillat, 1997), donde inciden no sólo la dotación de factores materiales, sino también otras dimensiones institucionales y organizativas y componentes políticos y decisionales propios del concepto de territorio organizado (Boisier, 1999), socialmente organizado (Alburquerque, 1999) o territorio inteligente (Vázquez Barquero, 2000).

De este modo, los intangibles del desarrollo (formación, organización, conductas y valores, interacción y aprendizaje, redes de confianza y colaboración) son los que permiten configurar un entorno favorable para la cooperación interempresarial e interinstitucional; y el territorio, como ya ha sido señalado, lejos de ser un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, se convierte en un ámbito de transformación y construcción social (Alburquerque, 1999). Así, los territorios locales tienen la posibilidad de promover una dinámica local fundada en la acumulación territorial de los recursos colectivos específicos necesarios para el desarrollo de su sistema económico productivo, de su entorno institucional y de las capacidades de los actores.

Las iniciativas de desarrollo territorial poseen así una visión más integrada que la habitual percepción sectorial de la economía, al articular en el territorio los diversos planos de lo económico, lo urbano, lo psicosocial, lo medioambiental, lo cultural, lo institucional, lo subjetivo, tratando de dar al conjunto de actuaciones una coherencia mayor a través de la política territorial. La economía global es asimétrica y policéntrica (Castells, 1996), pero la senda de desarrollo viene determinada por la capacidad de respuesta y de adaptación de cada territorio y de sus actores.

La actividad empresarial se realiza dentro de un conjunto determinado de eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados. El agrupamiento de empresas en el territorio permite que la eficiencia productiva

no dependa tan sólo de lo que ocurre el interior de las empresas, sino que también es resultado de la dotación, orientación y calidad de las infraestructuras básicas y los servicios avanzados de apoyo a la producción existentes en el entorno territorial, así como de la eficiencia alcanzada en el conjunto de relaciones y redes existentes en el cluster al que dichas empresas pertenecen (Alburquerque, 1999).

La empresa no es un actor aislado, sino que está inserta en relaciones y redes que refieren a diversas formas de cooperación, competencia y aprendizaje con otras empresas, grupos, instituciones y gobiernos. Tales redes otorgan dinámicas específicas al territorio, que juegan un papel determinante en la capacidad de esas regiones y localidades para dirigir su propio desarrollo (Grosjean y Maillat, 1998).

Amín (1996) cuando analiza el citadísimo caso italiano de los distritos industriales, resalta en ellos las interdependencias sociales e institucionales, las conexiones entre firmas e instituciones locales, que marcan la existencia de algo más que una simple aglomeración de empresas en una determinada industria o sector. Resalta allí la capacidad organizativa y la capacidad de innovación empresarial que se convierten en las variables críticas sobre las que se asienta la fortaleza de los distritos, recordando aquella ya clásica explicación del desarrollo territorial de Giorgio Fua (1985), a partir de la “visión alargada” de la empresa (la empresa vinculada al medio) y del “factor organizativo-empresarial”, esto es, los incentivos territoriales a la organización del medio económico y al emprendimiento de los agentes económicos públicos y privados.

Ferraro y Costamagna (2000) nos recuerdan que en la literatura contemporánea sobre los distritos industriales, el término de Marshall de atmósfera industrial tiene un significado que contiene al menos tres características: una detallada división de tareas a lo largo de la cadena de valor y de los servicios relacionados; la consolidación del distrito como centro de creación de conocimiento, inventiva, capacidad empresarial y aprendizaje dentro de un determinado sector industrial; la densidad institucional que nace de representaciones institucionales pluralistas y, a la vez, habla de una serie de instituciones de distinto tipo (multiplicidad y complementariedad), que marcan la existencia y desarrollo de una cultura compartida y de un conjunto de creencias que permiten llevar adelante un determinado destino común. La

“densidad institucional” (Amin y Thrift, 1995) hace referencia no sólo a una fuerte presencia de organizaciones e instituciones de apoyo a la actividad empresarial, sino también a los elevados niveles de interacción que propicien la cooperación y el intercambio.

La creación de entornos territoriales que permitan asegurar la innovación productiva del tejido empresarial requiere del fortalecimiento institucional de las administraciones territoriales, a fin de que los gobiernos locales y regionales puedan desempeñar un papel activo como animadores y facilitadores de iniciativas de desarrollo local junto a los restantes agentes socioeconómicos privados y el conjunto de la sociedad civil (Alburquerque, 2001). Pero también supone adaptaciones socioinstitucionales, como pueden ser las Agencias de Desarrollo (Messner, 1996) a fin de estimular la creación de espacios de concertación estratégica de actores públicos y privados.

Por eso, Vázquez Barquero (2000) señala, que tendrán más capacidad para competir aquellas ciudades y regiones que desarrollen un sistema de instituciones complejo que les permita producir los bienes públicos y generar las relaciones de cooperación entre los actores que impulsan el aprendizaje y la innovación. De este modo, un sistema productivo territorial no sólo es un conjunto de organizaciones económicas que se desenvuelven en un entorno institucional determinado, sino un complejo jerarquizado de relaciones entre organizaciones e individuos. Jerarquizado porque se sustenta en una relación de fuerzas sociales que concretizan en un momento dado, dentro de un cuadro institucional global, con actores comprometidos en una dinámica colectiva de naturaleza productiva (Dupuy y Gilly, 1997). Esta dinámica colectiva no es determinista, porque el territorio es un lugar de expresión de intereses diversos, de conflicto y de poder compartido, sobre los que es posible impulsar políticas orientadas a alcanzar una dinámica productiva común. De modo que, en esta visión transaccional y política, el desarrollo será resultado de un continuo conjunto de interacciones, negociaciones y contratos, traducidos en estrategias territoriales. Por lo tanto, la organización de los sistemas productivos es una variable clave del desarrollo territorial. La forma como se organiza el sistema productivo y el tipo de relaciones que se establece entre las empresas afecta el comportamiento de la productividad y, por lo tanto, de los procesos de crecimiento y cambio estructural de las economías.

En contra de la visión tradicional de los economistas que se refiere a los empresarios como empresas que compiten entre sí y que se relacionan a través de las señales del mercado, precios y costes, en su búsqueda del beneficio, el surgimiento y crecimiento de la capacidad empresarial y organizativa en un territorio es el resultado de un proceso complejo, en el que las instituciones, las redes de contactos personales y las acciones estratégicas de los actores permiten a los empresarios realizar sus proyectos de negocio (Vázquez, 2005).

Los procesos de interacción y el surgimiento de redes no se ciñen únicamente al ámbito local. Las redes de ciudades constituyen dispositivos privilegiados de la nueva geografía económica en el espacio globalizado, en los que predominan las relaciones de cooperación en beneficio de la inserción global de cada componente. Las redes de ciudades se contraponen a las jerarquías rígidas y están pautadas por la competencia y la cooperación en una tensión pactada. La cooperación a partir del trabajo en red es, para las ciudades, un aspecto de su estrategia de inserción en el entorno internacional y una estrategia de mejora de su potencial de desarrollo. Camagni define las redes de ciudades como sistemas de relaciones y de flujos, de carácter preferentemente horizontal y no jerárquico, que se establecen entre centros complementarios o similares y que garantizan la creación de externalidades o economías de especialización, complementariedad, división espacial del trabajo, de cooperación, sinergia e innovación” (citado por Vázquez, 1999). Las redes sectoriales pueden jugar un papel importante en la mejora de los intercambios y las infraestructuras de las ciudades. Se incluyen las redes de puertos, de ferias, de centros de distribución, etc., así como también aquellas redes sectoriales ligadas a la producción o a los servicios y ofertas comunes. Las redes globales son redes de cooperación y competencia entre iguales, como por ejemplo Eurocities. Sirven para la cooperación y la elaboración de estrategias comunes, además de ser redes de representatividad y lobby político. Las redes de coordinación o de aglomeración –redes regionales o macro regionales–, son redes con un mayor impacto territorial ya que constituyen un nuevo espacio regional de actuación. Este tipo de redes se forma para la coordinación de grandes proyectos o de planes estratégicos que proyectan el nuevo espacio regional, constituido por las ciudades principales de

la red. Se orientan a la mejora de la competitividad de sus miembros a partir de las economías de aglomeración y de escala.

Las redes territoriales favorecen relaciones de interdependencia entre los actores institucionales y/o empresas, y no de independencia como en el mercado, o de dependencia como en las empresas y organizaciones jerarquizadas. Una red hace referencia a transacciones dentro de un contexto de reciprocidad (Vázquez, 2000). La confianza se convierte allí en un elemento constitutivo central dentro de la red y es un valor constituido paulatinamente, que va más allá del intercambio de productos y servicios entre las empresas o territorios, sino también de conocimientos tecnológicos y pautas de comportamiento y relaciones de reciprocidad. El sistema de relaciones dentro de la red se basa en el reconocimiento que unos actores tienen de los otros, en la confianza mutua. Es decir, el interés que hace mover la red es la confianza. Se priorizan acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes jerárquicas públicas y de mercado, que permitan y favorezcan la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializados, faciliten una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reduzcan los niveles de incertidumbre y los costes de transacción, presionen a las empresas para innovar e invertir y estimulen la dinámica empresarial (Vázquez, 1999; Albuquerque, 2001).

1.6. Los entornos de la innovación

En la difusión de las innovaciones y el conocimiento, la Teoría del Desarrollo Endógeno (Vázquez, 1999) plantea sus diferencias con la Teoría Neoclásica (Solow, 1956), ya que para la primera no existe un mundo en equilibrio ni racionalidad absoluta en los actores, sino incertidumbre y aleatoriedad. En este sentido, el actor principal de la innovación no es la empresa tomada aisladamente, sino la red de empresas y su interrelación con los sistemas sociales e institucionales en las que se desarrollan.

Si el pensamiento endógeno no habla del desarrollo en forma general, sino del desarrollo de territorios concretos, la innovación sucede en los territorios donde se produce interacción entre actores e instituciones diversas. Es el sistema de relaciones e interacciones del sistema productivo con los sistemas de formación, de investigación y culturales, lo que produce las innovaciones. Vista así, la innovación es un proceso social, territorial y no sólo científico y tecnológico. En tanto creación tecnológica, la innovación es definida como un proceso gradual, secuencial, acumulativo que toma forma y se desarrolla en un ambiente específico que, a su vez, evolucionará bajo el efecto de la actividad innovadora. El proceso de innovación es, por lo tanto, de naturaleza contextual (Bervejillo, 1995).

La teorización sobre los entornos innovadores, que nació esencialmente para interpretar los procesos innovadores dentro de los distritos manufactureros de la pequeña empresa (Aydalot, 1986; Camagni, 1991; Ratii y otros, 1997) ha crecido con el paso del tiempo, abarcando situaciones territoriales y productivas más amplias (Crevoisier y Camagni, 2000). El concepto de entorno innovador interpreta los fenómenos de desarrollo del espacio como consecuencia de los procesos innovadores y de las sinergias que se manifiestan en áreas territoriales no muy amplias. Se define como un conjunto de relaciones que conducen a integrar un sistema local de producción, un conjunto de sujetos y representaciones y una cultura industrial, que genera un proceso dinámico localizado de aprendizaje colectivo.

Los elementos fundamentales del entorno innovador son, ante todo, la *proximidad geográfica* y la *proximidad psicosocial*. La geográfica, fuente de reducción de costes de producción y de transición, ha de estar acompañada de una proximidad psicosocial, que definimos como la presencia de modelos

compartidos de comportamiento, lenguajes y representaciones comunes y códigos de actuación y cognitivos también comunes. Proximidad geográfica y proximidad psicosocial determinan una elevada probabilidad de interacción y sinergia entre todos los agentes que componen la población de un territorio.

El papel del entorno local se relaciona, en términos de teoría económica (Camagni, 2003) con tres tipologías de resultados de carácter cognitivo: reducción de incertidumbre en los procesos de toma de decisiones y en los procesos innovadores; coordinación previa entre los agentes sociales y económicos con la finalidad de la actuación colectiva; aprendizaje colectivo dentro del mercado de trabajo (competencias, conocimientos, profesionalidad). El espacio de relaciones locales se interpreta como operador de reducción de incertidumbres porque gracias a los elementos de proximidad geográfica y psicosocial, la recogida de información, la valoración y la transcodificación de esta información y la selección de las rutinas de decisión son desarrolladas de forma colectiva y especializada por el entorno local.

El territorio es un ámbito donde se entretajan relaciones variadas de cooperación entre las empresas, clientes y proveedores, y entre ellos con centros de formación, capacitación e investigación. Las empresas adquieren ventaja competitiva y la sostienen a lo largo del tiempo, cuando la organización y el funcionamiento del territorio donde se localizan permiten y favorecen la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializados, facilitan una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, presionan a las empresas para innovar e invertir y estimulan la dinámica empresarial.

Así, los procesos de difusión de las innovaciones y del conocimiento están condicionados por el entorno (sistema de empresas, instituciones, actores económicos y sociales) en los que las empresas toman las decisiones de inversión, es decir, por el carácter innovador o no de ese entorno (Maillat, 1995). La introducción de innovaciones, como resultado colectivo de la cooperación tácita de las empresas, genera aumento de la productividad y de la competitividad de las economías locales que benefician al conjunto.

También Maillat (1995) vincula los entornos locales de los territorios con el aprendizaje y difusión tecnológica. La perspectiva del medio innovador (*milieu innovateur*) entiende que este engloba cinco aspectos:

- Una entidad espacial, un espacio geográfico sin fronteras en el estricto sentido, con una cierta unidad reflejada en ciertos tipos de comportamiento específicos e identificables.
- Un grupo de actores (empresas, instituciones de investigación, formación y educación, autoridades locales, individuos cualificados) que necesitan de un grado relativo de interdependencia en las decisiones y autonomía en la formulación de su estrategia.
- Elementos materiales específicos (empresas, infraestructura), pero también inmateriales (*know-how*, roles) y elementos institucionales.
- Una lógica organizacional (la capacidad de cooperar) orientada al mejor uso de los recursos creados en común por los actores abiertos e interdependientes con los otros.
- Una lógica de aprendizaje (la capacidad de cambio) que caracteriza la habilidad de los actores de adaptar su comportamiento a los cambios de entorno tecnológico y de mercado.

De este modo, el *milieu* anima el sistema productivo territorial. Naturalmente, no todas las ciudades y regiones tienen sistemas productivos territoriales, ni todos los sistemas productivos territoriales están animados por *milieu*. Dependen de la forma en que ellos están organizados (Maillat, 1995).

Algunos aspectos relevantes en la creación de entornos territoriales de innovación son: el fomento permanente de las innovaciones incrementales, tanto tecnológicas, organizacionales, gestionales e institucionales, los sistemas de información y la difusión del conocimiento, la expansión del sistema educativo, la creación de programas de capacitación y entrenamiento de personas “a medida” de las necesidades locales, las inversiones en telecomunicaciones y los programas de ciudades digitales que ofrecen un amplio acceso de la ciudadanía a las tecnologías de información y comunicación.

La teoría de los entornos innovadores, desarrollada principalmente para el contexto europeo a partir del estudio de los sistemas locales de empresas, aporta elementos de juicio adicionales para comprender la dinámica territorial de la innovación. Innovar es llevar a buen puerto un proceso de innovación tecno-económica, es crear cierta cosa nueva y poner en marcha las condiciones técnicas, financieras, organizacionales y comerciales que permiten

el posicionamiento exitoso de esa cosa nueva en el mercado» (Planque, 1991). Ahora bien, el concepto de innovación como producto de un medio socio-económico territorial se apoya en la teoría social contemporánea, que concibe a la innovación como un proceso de naturaleza contextual.

Para Lecoq (1994), los medios innovadores presentan tres componentes principales: territorial, organizacional y cognitiva, estrechamente relacionadas entre sí. El medio tiene un componente territorial: se trata de un sistema territorializado de relaciones, y de una identidad colectiva local, sin fronteras a priori. La pertenencia al medio no es solamente un problema de localización, sino de integración en las redes culturales y sociales que lo definen, pautando su componente organizacional. Finalmente, un medio se define por un componente cognitivo, que se traduce en una capacidad de aprendizaje de los actores para modificar su comportamiento en función de las transformaciones de su ambiente, para crear nuevas combinaciones productivas (Lecoq, 1994). Dadas estas condiciones, el medio se constituye en un contexto apropiado para las redes interempresariales en las que se apoya la innovación. Las redes constituyen por su lógica de organización y su modo de funcionamiento, las estructuras adecuadas para poner en obra los mecanismos de interacción de los que procede la innovación tecnológica. Por esencia, el proceso de innovación es aleatorio, no lineal, pone en juego recursos humanos y materiales específicos, competencias múltiples y evolutivas. La movilización y la coordinación de estos recursos difícilmente puede ser asegurada por el mercado, únicamente sobre la base de los mecanismos de precio, o por la jerarquía, demasiado rígida. De allí que la red constituye una respuesta organizacional a la movilización y a la coordinación de los recursos específicos necesarios para dar vida a los procesos de innovación. Permite adquirir los recursos externos necesarios al proyecto de innovación, gestionar las distintas fases del proceso, combinar los know how complementarios (Lecoq, 1991).

La perspectiva endógena destaca la importancia del proceso de aprendizaje. Este es, necesariamente, de carácter colectivo, donde participan los decisores, técnicos y trabajadores de las diferentes empresas de la red, por difusión del progreso técnico, por progresiva capacitación y especialización de la fuerza de trabajo. El conocimiento deviene contextual, dinámico, relacional (Rullani, 2000). La transmisión de conocimientos en el entorno regional, la cooperación entre empresas y agentes relacionados con el proceso informativo

y tecnológico (Lundvall y Johnson, 1994), son datos clave para la innovación y el desarrollo. En el fondo de esta cuestión aparece la distinción entre conocimiento explícito o formal (el necesario para el funcionamiento de las tecnologías), que puede ser intercambiado como una mercancía, y conocimiento tácito, que es difícil de intercambiar, menos accesible y para el cual el componente territorial resulta fundamental.

Para Nonaka y Takeuchi (1999) la creación de conocimiento demanda interacción. Hay una forma de conocimiento que es explícito (formal y sistemático). Puede expresarse con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Hay otro conocimiento que es tácito (algo no muy evidente y difícil de expresar), que no es fácil de plantear a través del lenguaje formal. La emoción, las ideas, las corazonadas son parte de él. Tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, en los ideales, valores y emociones. Presenta dos dimensiones: el *know-how* (saber hacer) y una dimensión cognoscitiva que incluye modelos mentales, creencias y percepciones que reflejan nuestra imagen de la realidad y nuestra visión de futuro. Por eso, la creación de conocimientos no consiste sólo en aprender de otros o en adquirirlos del exterior. El conocimiento debe construirse por sí mismo y, con frecuencia, demanda una interacción intensiva y laboriosa entre los miembros de una organización (un colectivo).

Endogeneizar el conocimiento implica renunciar a la idea de que este representa una variable exógena que se puede definir y diseñar *ad hoc* y, por el contrario, incorporar los procesos cognitivos a la teoría. Rullani (2000), siguiendo a Nonaka y Takeuchi, representa esto a través de “circuito del aprendizaje”. La mayoría del saber que se desarrolla en estos contextos tiene carácter tácito, es decir, una colocación inconsciente del agente en el contexto y en el flujo de las experiencias. Pero no puede permanecer tácito ya que la experiencia se socializa solamente a través de su explicitación. Sin embargo, entre los dos polos actúa un ciclo de conversión que funciona siempre y que transforma el conocimiento tácito en explícito, y viceversa. En suma, cuatro procesos de conversión de conocimiento:

- Socialización (de tácito a tácito): trabajos en equipo y espacios de interacción.

- Externalización (de tácito a explícito): diálogo, metáfora, lenguajes formales, programas de simulación.
- Combinación (de explícito a explícito): educación, investigación, comunicación social, *networking*.
- Internalización (de explícito a tácito): *learning by doing*, ensayo y error, *learning in action*.

Los canales de este conocimiento no son los lógico-rationales (que repudian las contradicciones y el desorden), sino herramientas dialógicas, empíricas, que requieren metáforas, analogías, contradicciones, lapsos de desorden y de caos que pueden convertirse en aprendizaje.

La complejidad del ciclo cognitivo constituye el elemento clave para marcar la diferencia, por lo que el conocimiento se genera en los contextos, y a ellos retorna. Es decir, el conocimiento abstracto, producido por la ciencia y traducido en tecnología y en maquinaria, no puede operar directamente como fuerza productiva. Necesita un elemento complementario: la información de los contextos.

De este modo, el conocimiento constituye un recurso difícilmente compatible con la estática del equilibrio de la tradición neoclásica. Es dinámico porque su valor disminuye a lo largo del tiempo, se mantiene sólo si se regenera y se amplía continuamente a través del aprendizaje. Es relacional porque su producción deviene de un trabajo de interpretación que, ubicando cada fenómeno en una red conceptual de esquemas, expectativas, memorias sedimentadas en los individuos y en los sistemas sociales, les asigna sentido de acuerdo a las especificidades de sus contextos de acción, lo que le confiere un sentido holístico.

La adopción y difusión de las innovaciones, el reconocimiento y rescate de las identidades productivas y tecnológicas y el conocimiento en el tejido productivo, organizativo y urbano, representan una fuerza endógena de desarrollo. Los procesos de crecimiento y cambio estructural de las economías se producen como consecuencia de la introducción de innovaciones en el sistema productivo. Pero los efectos económicos de las innovaciones dependen de cómo se difunden en el sistema productivo y de las estrategias tecnológicas que las empresas adoptan (Vázquez, 2005).

1.7. El control local del proceso de desarrollo

Pensar y actuar en base a una perspectiva endógena, implica reconocer que el proceso de desarrollo territorial debe estar fuertemente influenciado y controlado por los actores locales. Todas las dinámicas orientadas al desarrollo se ligan a las capacidades relacionales, en una interpretación no mecanicista que incluye los procesos de constitución y reconstitución relacional de los actores como parte del desarrollo mismo (Coraggio, 1996).

Si hablamos de capacidades locales relacionales, entonces avanzamos conceptualmente en la subjetivación del desarrollo y colocamos este concepto en el plano de lo intangible. Boisier (2001) dice que el desarrollo debe ser considerado como más y más endógeno, debido a su estrecha asociación con la cultura local y con los valores, actitudes y comportamientos que ella incluye. Por lo tanto, representa un proceso de construcción y maduración sumamente complejo que involucra, además de los necesarios niveles constantes y crecientes de crecimiento económico, interacciones sociales y relaciones de poder favorables al compromiso y corresponsabilidad entre los actores con incidencia en el territorio.

También el desarrollo es un proceso de aprendizaje donde el tiempo, la historia y el espacio condicionan las actividades que llevan a cabo los agentes políticos, económicos y sociales. Por ello, está vinculado a un conjunto de capacidades locales como la innovación, la creatividad y la capacidad emprendedora de los agentes locales, la solvencia técnica y de gestión de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de relación de las personas y de las organizaciones públicas y privadas, la capacidad de articulación con el entorno institucional y mercadológico, y la capacidad de liderazgo y de generación de diálogos.

El Desarrollo Territorial es una acción global de movilización de los actores locales, con el objeto de valorizar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo continuo con los centros de decisión económicos, sociales y políticos en donde se integran y de los que dependen. El factor humano asume el papel central como fuerza dirigente y como fin último del desarrollo, aprovechando las potencialidades de cada territorio. Es la población de cada territorio, de cada municipio y/o localidad, la auténtica protagonista de las políticas de Desarrollo

Territorial. El carácter local del desarrollo hace referencia no tanto a la circunscripción del desarrollo a un espacio local determinado, como al hecho de su concepción y materialización por los propios efectivos de la población local interesada calificados, a estos efectos, de actores locales de desarrollo (Herrerros, 1990).

Sin personas no cabe hablar de Desarrollo Territorial. Las personas son el activo insustituible de todo proceso de mejora y a las personas deben dirigirse las acciones que pretenden elevar las condiciones de vida de un territorio (Rezsohazy, 1988). Entendemos, entonces, que para ocuparse del estudio del Desarrollo Territorial es imprescindible reconocer la importancia de los factores humanos en esos procesos sociales.

La consideración de los factores humanos suele dividirse en dos grandes categorías (Osorio, 1990): como parte del proceso productivo (es decir, como recursos) y como objetivo final del desarrollo (hacia el que se dirige la actuación). Son el principal recurso, ya que al mejorar el factor humano se propiciará la optimización y mejora del resto de recursos. Los seres humanos son el recurso principal de toda comunidad. Los ciudadanos de una comunidad producen la riqueza, organizan y mantienen las instituciones, prestan servicios, dan la pauta progresista o conservadora y engendran la fuerza moral y los anhelos de la comunidad. Las personas son, también, el objetivo final del desarrollo, ya que los beneficiarios de las acciones de mejora son siempre los miembros de la comunidad y sus descendientes.

Y al hablar de personas y comunidad aparece la Psicología Social, que nace a principios del siglo XX. Concretamente, se apunta la fecha de 1908 como año de nacimiento, el mismo que ve nacer la publicación de las dos obras que se consideran fundadoras de este campo de conocimiento: *Social Psychology: An Outline and Source Book*, de Ross; e *Introduction to Social Psychology*, de McDougall.

En términos generales, y a pesar de que todavía no parece haber consenso en el establecimiento de límites que separen la Psicología Social de otros campos de la Psicología y la Sociología, se suele marcar como objetivo principal de la Psicología Social la armonización de los enfoques individuales y sociales en la reflexión sobre la realidad social (Rizo, 2006). El interés básico de esta disciplina radica en el análisis de las interacciones sociales entre individuos. Existen muchas definiciones de la Psicología Social. Entre ellas,

destacan las que ponen el acento en su carácter de disciplina que estudia las influencias que las personas tienen sobre las creencias o conductas de otros (Aronson, 1979), o bien aquellas que afirman que la Psicología Social intenta comprender cómo el pensamiento, los sentimientos o la conducta de los individuos están influidos por la presencia actual, imaginada o implícita de los demás (Allport, 1968), o las que la definen como el estudio científico de las manifestaciones de comportamiento de carácter situacional suscitadas por la interacción de una persona con otras personas o por la mera expectativa de tal interacción, así como de los estados internos que se infieren lógicamente de estas manifestaciones (Rodrigues, 1981). En todos los casos sobresalen las referencias a la influencia social y a la interacción entre individuos.

Una de las corrientes de mayor importancia dentro del pensamiento psicosocial, aunque en algunos casos se ha ubicado dentro de corrientes de corte más sociológico y fenomenológico (Rizo, 2006), es el interaccionismo simbólico, cuyo origen se fecha en el año 1938, cuando Blumer bautiza con este nombre a la corriente. El interaccionismo simbólico pone el acento en la importancia de la negociación de sentido entre sujetos sociales, considera que la conducta humana no se basa en el esquema de estímulo-respuesta propuesto por el conductismo más radical, otorga un enorme privilegio al estudio de los contextos sociales en los que tienen lugar las interacciones cotidianas y pone énfasis en la interdependencia que existe entre las variables que participan en una situación concreta de interacción.

La Psicología Social se centra fundamentalmente en dos fenómenos: la interacción y la influencia social. La primera se erige como el objeto básico de la disciplina, y aparece definida como la conducta o comportamiento de un conjunto de individuos en los que la acción de cada uno está condicionada por la acción de otros. Es, por tanto, un proceso en el que una pluralidad de acciones se relaciona recíprocamente. En este sentido, en lo que concierne a la interacción, la Psicología Social estudia procesos interpersonales, personas en relación con otras personas, formando parte de grupos, y no personas aisladas. El vínculo entre la interacción y la influencia social se explica a partir del carácter situacional del comportamiento: cada interacción, considerada en su contexto y en toda su variedad y extensión, equivale a una situación de influencia específica.

Dentro del espacio conceptual de la Psicología Social, lo social se refiere directamente a la interacción, en tanto que el comportamiento humano siempre implica a otros. De esta consideración emerge el concepto de sociedad con que trabajamos en este estudio, para designar al conjunto de seres humanos que conviven en un área común, pertenecen a una misma cultura y colaboran para la satisfacción de sus necesidades. Y las consecuencias que derivan de la interacción son asuntos clave para el devenir del desarrollo de los territorios: cohesión, percepción social, liderazgo, dinámica de grupos, las presiones situaciones, la comunicación, etc.

Es durante y a través del proceso de interacción como se entrelaza lo individual con lo colectivo, lo personal con lo social, se confrontan unos valores y una visión de la realidad con otros y se observan en los individuos procesos tanto de integración como de diferenciación (Morales, 1994). Son interacciones en las que las dos partes intervienen al mismo tiempo, imponiendo su propia posición y a la vez recibiendo la del otro u otros. Es proceso complementario de exteriorización e interiorización. Dado este doble proceso, por una parte de exteriorización social, y por otra, cognitivo de interiorización de los puntos de vista del otro, la interacción puede desarrollarse tanto en un plano simbólico como en presencia real del otro. Por ser un proceso activo caracterizado por la acción recíproca y por no operar ni en un vacío social ni psicológico, esta interacción construye nuevas realidades en cada uno de los partícipes de dicha interacción.

La interacción desborda los marcos de la Psicología y de la Sociología y sólo puede ser objeto de una auténtica Psicología Social (Morales, 1994; Rizo, 2006). De este modo, la Psicología Social se ocupará de estudiar, por una parte, cómo se inscribe la realidad social en el individuo, de qué modo éste se la representa. Esta representación no se reduce a una fotocopia de la realidad, sino que está mediatizada por interacciones reales o simbólicas con otros individuos y, por otra parte, resulta de un proceso de elaboración y transformación que está en función de las propias capacidades psicológicas del individuo.

La interacción, con su doble proceso de exteriorización e interiorización produce un intercambio y una confrontación de las representaciones individuales previas, dando lugar a la elaboración de una nueva representación. Esta consigue integrar las divergencias de las posiciones individuales de

partida, crea una nueva definición del objeto y es, por ello, una elaboración constructiva de carácter social. En este caso, la situación de interacción no puede ser la suma de sus partes, puesto que aparecen representaciones que en un primer momento ninguno de los partícipes de la interacción tenía a su disposición, ni que tampoco se podía predecir de los elementos aislados. Esta característica referida a la complejidad y multideterminación de fenómenos de ese tipo es la más esencial en los objetos psicosociales, puesto que no están determinados ni por factores puramente psicológicos ni puramente sociales, sino por su interrelación.

La Psicología Social encuentra su mayor fuente de legitimidad en la aportación que puede hacer al estudio de los factores que se encuentran en la base del bienestar físico, social y psicológico de personas concretas, grupos y comunidades (Blanco, 1985). Este bienestar no sólo se sustenta sobre capacidades, aptitudes, competencias y rasgos emanados de la singularidad personal de cada uno, sino también, y de manera muy decisiva muchas de las veces, sobre la naturaleza y características estructurales del grupo, de la comunidad o de la sociedad de pertenencia. Las condiciones necesarias y suficientes para que un determinado colectivo se convierta en un grupo psicológico son tres (Bar-Tal, 1990): que los componentes de ese colectivo se definan como miembros del grupo; que compartan las creencias grupales; que exista algún grado de actividad coordinada. La primera y la tercera condición se subsumen en la segunda, ya que la creencia grupal fundamental es “somos un grupo”. Si los individuos no comparten esta creencia, entonces no se consideran miembros del grupo y, por tanto, no podrán desplegar una actividad coordinada.

Son creencias grupales aquellas convicciones que los miembros del grupo son conscientes de compartir y que consideran definitorias de su grupalidad. Aunque su contenido puede ser muy variado, es compartido por todos. Eso es lo que realmente importa. La creencia fundamental es “somos un grupo”. Ella es la que implanta la existencia del grupo en las mentes individuales. Cuando esto ya se ha logrado, la creencia fundamental sirve de base para la adquisición de creencias grupales adicionales, que varían de unos grupos a otros pero cuya función es idéntica: definir el carácter único del colectivo de individuos que se consideran a sí mismos un grupo. La conclusión

a la que llega Bar-Tal es que el proceso psicológico básico que subyace a la formación de un grupo es la categorización.

Vemos por tanto, que la Psicología Social es un marco de referencia en el que insertar el Desarrollo Territorial. El sujeto epistémico de la perspectiva de la Psicología Social es el individuo, no en tanto que persona concreta, sino en la medida que es miembro y partícipe de una sociedad, de diversos grupos dentro de ella. Y la aparición de preocupaciones concernientes al Desarrollo Territorial Sostenible da también un nuevo impulso a la Psicología Ambiental (Moser, 2003).

El Informe Brundtland (Brundtland, 1988), que define el desarrollo sostenible como un desarrollo susceptible de satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer las posibilidades para las generaciones futuras de satisfacer las suyas, abrió la vía a las preocupaciones vinculadas al modo de vida. La referencia a las necesidades permite en efecto incluir no solamente la necesidad de un desarrollo económico armonioso y respetuoso del ambiente, sino igualmente preocuparse del bienestar del individuo. Esta preocupación interpela particularmente a la Psicología Ambiental (Moser, 2003), en la medida en que los modos de relación con el ambiente constituyen un aspecto importante que contribuye al bienestar del individuo. En este marco de cosas, la Psicología Ambiental a través de la aportación de conocimientos pertinentes, resulta un medio fundamental para analizar, explicar, esclarecer y comprender las condiciones de bienestar, haciendo posible de esta manera la toma de decisiones en materia de ambiente.

La globalización y los temores que la acompañan son generadores de reivindicaciones de identidad con frecuencia ancladas territorialmente. Se trata de una búsqueda de identidad espacialmente justificada (Moser, 2003). La unidad de análisis de la Psicología Ambiental es la relación individuo-ambiente. Por su naturaleza misma, esta relación particular se pone en evidencia solamente sobre el terreno.

El objetivo de la Psicología Ambiental es el de identificar los procesos que regulan y median la relación del individuo con el medio ambiente, poniendo en evidencia por una parte las percepciones, actitudes, evaluaciones y representaciones ambientales y por la otra los comportamientos y conductas ambientales que los acompañan (Moser, 2003). La Psicología Ambiental se interesa tanto por los efectos de las condiciones ambientales sobre los

comportamientos y conductas como por la manera en la cual el individuo percibe o actúa sobre el ambiente (Altman y Rogoff, 1987).

Esta integración conduce a ampliar la definición de la Psicología Ambiental considerándola como el estudio de las interrelaciones entre el individuo y su ambiente físico y social, dentro de sus dimensiones espaciales y temporales. A partir de su objeto la Psicología Ambiental ha sido y es ante todo una Psicología del espacio, en la medida en que analiza las percepciones, las actitudes y los comportamientos del individuo en relación explícita con el contexto físico y social dentro del cual evoluciona. La Psicología Ambiental funciona así dentro de diversos niveles de referencia espacial. Es de esta manera como se pueden distinguir cuatro niveles (Moser, 2003): el microambiente (el espacio privado: la habitación, el espacio privado en el lugar de trabajo); los ambientes de proximidad (los espacios compartidos, espacios semipúblicos, habitación colectiva, barrio, el lugar de trabajo, parques, espacios verdes); los ambientes públicos (ciudades, pueblos, campo, paisaje); el ambiente global (el ambiente en su totalidad: englobando el ambiente construido y el ambiente natural; los recursos naturales).

Ciertas investigaciones sobre las condiciones de un bienestar individual (Moser, 2003) muestran que el bienestar está correlacionado con una apreciación positiva de la población en relación a su entorno de vida, esto se manifiesta a través de los encuentros frecuentes con otros habitantes del barrio y la relación con ellos que van más allá de una simple cortesía, así como en un sentimiento de seguridad. Tales condiciones permiten la expresión de una identidad residencial urbana y un sentimiento de pertenencia a una comunidad urbana. En otros términos, el bienestar individual depende de la posibilidad de una apropiación ambiental.

El bienestar individual, a través de una apropiación ambiental, permite además una predisposición positiva hacia el ambiente que constituye una condición importante para los comportamientos ecológicos. En efecto, el individuo está dispuesto a adoptar comportamientos pro-ambientales si logra identificar el problema, si el contexto social es favorable, es decir si el individuo experimenta un sentimiento de pertenecer a una comunidad con la cual se siente solidario y si posee un sentimiento de poder ejercer algún grado de control.

El Desarrollo Territorial destaca la importancia de la capacidad emprendedora de los actores territoriales. Al rescatar la incidencia de los factores históricos, sociales, institucionales y ambientales propios de cada territorio sobre el proceso de transformación socioeconómica de este, es posible crear aquellos factores de especificidad territorial (Pecqueur, 1995) que contribuyen al posicionamiento particular de cada territorio ante el escenario global. Las instituciones con actuación territorial (cámaras empresariales, sectoriales, gobiernos locales, gremios, bancos, universidades y centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, entre otros) pueden (y deben) cambiar su perspectiva de acción para pasar de ser herramientas de gobierno del territorio a agentes de gobierno territorial (Boscherini y Poma, 2001) como resultado colectivo que deviene de la interacción entre lenguajes, conocimientos y visiones cognitivas diferentes. El análisis del control del proceso de desarrollo ha sido considerado por distintas teorías. Ya se ha visto cómo las teorías del desarrollo de los años cincuenta promovían estos procesos desde estrategias y estructuras de planificación a escala nacional para construir modelos teóricos que explicaran la situación de cada economía territorial. El Desarrollo Endógeno invierte la mirada y enfatiza la necesidad de un control desde la base, de abajo-arriba, donde los actores locales asumen el protagonismo de su propio proceso de desarrollo.

Ello no implica pensar en términos de autosuficiencia por parte de los actores territoriales, sino de una capacidad organizativa y proyectual que permite desplegar fuerzas propias, al tiempo de aprovechar de mejor modo los flujos exógenos. Siempre es conveniente que se produzca una sinergia entre las acciones externas que promueven el cambio estructural y las acciones locales que promueven el desarrollo territorial. Pero las iniciativas locales sólo son coordinables con las políticas sectoriales y regionales de las administraciones centrales si existe un proyecto colectivo que genere poder político social, que las aglutine (Boisier, 2003; Madoery, 2001). Algunos aspectos relevantes en la creación de este tipo de capacidades de control son: la formulación de estrategias y proyectos sobre la base del diálogo y el encuentro de saberes entre los actores territoriales; su capacidad relacional y de gestión; los acuerdos específicos a los que lleguen (la capacidad de consensuar, negociar, mediar, pactar); la creación de espacios de ciudadanía activa; la creación de nueva institucionalidad local. En definitiva, el control local

del proceso de desarrollo se ve facilitado si existe un clima social de autoconfianza entre actores y un permanente cambio y adaptación de las instituciones.

En la política de Desarrollo Territorial aparece una distinción entre los conceptos de actor social y agente de desarrollo. Si el actor se define por la escena donde actúa, por su ubicación en el “escenario social”, el agente es aquel que expresa compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, más allá de su inserción sectorial, e incluso independientemente de su residencia. Está definido por el sistema de la acción, no por el sistema de representación que define al actor. El actor es previo a la situación de acción y presenta, a priori, una inserción, una interpretación y una incidencia específica sobre la sociedad local. Pero el agente se constituye en la situación de acción, es decir, expresa intención sobre la sociedad local a través de sus actitudes y comportamientos. El agente es portador de estrategias. El agente de desarrollo endógeno es un *mediador*, una figura capaz de observar, analizar, comprender y traducir tanto las lógicas y racionalidades de los otros agentes (políticos, funcionarios, empresarios, sindicalistas, militantes sociales, etc.), como de incorporar propuestas de concertación y ofrecer el diseño de las actuaciones necesarias. También es un *emprendedor territorial* con capacidad de intervenir (con instrumentos más específicos, visión más amplia e interpretaciones no convencionales) en los principales aspectos de gestión de instituciones públicas y sectoriales, y con capacidad de gobernar el sistema de instituciones locales. Es tanto un activista (con capacidad de acción) como un analista (con capacidad diagnóstica), portador de propuestas que tiendan a capitalizar mejor las potencialidades locales (Arocena, 1995). Expresa compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, cualquiera sea su inserción sectorial. Está dotado de conocimientos, pero también provisto de habilidades relacionadas con el liderazgo, la disposición y habilidad para negociar y generar consensos, de procesar información. Se trata de personas cuyos comportamientos permiten una elevada influencia sobre la dirección, sobre la modalidad y sobre la naturaleza del desarrollo del territorio, sean en su rol de dirigente político, emprendedor, manager, profesor, funcionario de la administración pública, profesional con actuación regional, etc. Como característica transversal, está su capacidad de generar conocimiento pertinente, contextual, relacional. La

perspectiva del agente es uno de los aportes fundamentales del Desarrollo Territorial.

La incorporación plena de la dimensión relacional al proceso de desarrollo es lo que permite la emergencia de esta idea más rica y compleja del agente, con sus proyectos, sus gustos, sus prácticas, también sus miedos y sus estados de ánimo. Desde una perspectiva estructural, corremos el riesgo de ver a las personas sólo como “factores productivos”, que contribuyen, de acuerdo a sus destrezas y conocimientos técnicos y de gestión, a enriquecer procesos de desarrollo. Del mismo modo, desde una perspectiva sólo institucional, se corre el riesgo de ver a las personas en función de su papel en el escenario social e institucional. La mirada desde la acción es la que nos permite ver a las personas en función de su rol como impulsores/potenciadores de procesos de desarrollo endógeno. Personas plausibles de comprometerse en una dinámica colectiva de desarrollo y en un proyecto de identificación y manifestación territorial hacia contextos más amplios, guiado por decisiones políticas, sustentado en acuerdos específicos explícitos o implícitos de gobernabilidad territorial y construida a través de prácticas cotidianas.

Pero también la perspectiva del agente y sus interacciones permite ver a la sociedad local como un lugar de expresión conflictiva de intereses particulares, identidades, comportamientos sociales y poderes diversos, y como un ámbito de aprendizaje colectivo y de innovación fomentado a través de prácticas asociativas y relacionales y nuevas reglas de juego pautadas. Un escenario de permanente conflicto y creación. De tensiones, disputas y acuerdos. Por eso el agente de desarrollo tiene un doble rol hacia adelante: de aumentar la conciencia ciudadana, a través de una mayor responsabilidad y compromiso en su vida pública y respecto de los procesos supralocales que configuran su contexto de vida, y de crear vínculos diversos en el medio donde vive y se desenvuelve. En definitiva, crear capacidades de desarrollo.

1.8. Identidad social espacial

Los escenarios físicos en los que el individuo desarrolla su vida cotidiana juegan un importante papel en la configuración de su identidad del *self* a través de la estructura de *place-identity* (Proshansky, 1976; 1978; Proshansky, Fabian y Kaminoff, 1983). La relación entre identidad social y pertenencia a determinadas categorías o grupos sociales tiene una larga tradición en Psicología Social, desde Mead (1934) hasta los planteamientos de Tajfel (1981; 1983), Turner (1987) Tajfel y Turner (1989); Hogg y Abrams (1988) o Ibáñez (1990). Pero esta misma tradición en investigación social no ha prestado suficiente atención a un elemento que consideremos fundamental. La identidad social también puede derivarse del sentimiento de pertenencia o afiliación a un entorno concreto significativo, resultando entonces una categoría social más (Aragónés, Corraliza, Cortés y Amérigo, 1992).

Por otro lado, desde la perspectiva del interaccionismo simbólico, todos los objetos -y en el sentido que da Blumer (1969) en el término "objeto" pueden incluirse tanto los espacios como también las categorías sociales- adquieren su naturaleza ontológica a partir de los significados conferidos por individuos y grupos o, en terminología de Berger y Luckman (1966), pueden ser considerados construcciones sociales.

Sin embargo, aunque la idea de que los individuos, los grupos sociales o las comunidades están siempre ubicadas y, por tanto, relacionadas con unos determinados entornos resulta obvia, lo que no resulta tan evidente, revisando las aportaciones de la Psicología Social, es el papel que estos entornos juegan en la formación de las identidades de los individuos, grupos o comunidades.

Posiblemente las razones que explican esta omisión responden a la tendencia general a adoptar una visión excesivamente reduccionista del entorno, acotándolo a dimensiones puramente físicas cuando, desde planteamientos interaccionistas simbólicos, sabemos que los objetos que configuran nuestro mundo son considerados como tales cuando el ser humano es capaz de dotarlos de un significado, y que este significado es un producto socialmente elaborado a través de la interacción simbólica (Blumer, 1969; Stryker, 1983). Así pues, cualquier entorno urbano ha de ser analizado como un producto social antes que como una realidad física (Rapoport, 1977).

Otra posible razón es que tradicionalmente se ha analizado el tema de la identidad social considerando ésta como resultado de la interacción entre individuos y grupos (Tajfel, 1981) o entre grupos sociales (Turner, 1987), relegando al espacio físico a un segundo término. La diferenciación entre un medio físico y un medio social relativamente independientes ha contribuido también a fomentar esta consideración –por ejemplo, el enfoque dramático de Goffman (1967) considera al entorno como el escenario físico donde se desarrolla la interacción social. Pero, si como hemos apuntado anteriormente, el entorno ha de ser considerado como un producto social, la distinción entre medio físico y medio social tiende a desaparecer y el entorno pasa a ser no sólo el escenario de la interacción sino, como propone Stokols, un elemento más de la interacción (Stokols, 1990). La relación entre individuos y grupos con el entorno no se reduce sólo a considerar este último como el marco físico donde se desarrolla la conducta sino que se traduce también en un verdadero diálogo simbólico en el cual el espacio transmite a los individuos unos determinados significados socialmente elaborados y éstos interpretan y reelaboran estos significados en un proceso de reconstrucción que enriquece ambas partes. Esta relación dialogante constituye la base de la identidad social asociada al entorno.

1.8.1. Concepto

Partimos de la definición de identidad social que propone Tajfel: "es aquella parte del autoconcepto de un individuo que se deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo o grupos sociales juntamente con el significado valorativo y emocional asociado a esta pertenencia." (Tajfel, 1981). Dentro de esta definición, y en función de lo dicho hasta el momento, puede quedar incluido el concepto de "entorno", de manera que la identidad social de un individuo también puede derivarse del conocimiento de su pertenencia a un entorno o entornos concretos, juntamente con el significado valorativo y emocional asociado a estas pertenencias.

En esta línea se encuentra el desarrollo del concepto de *place-identity* (Proshansky, 1976; 1978; Proshansky, Fabian y Kaminoff, 1983). La identidad de lugar es considerada como una subestructura de la identidad de *self* y consiste en un conjunto de cogniciones referentes a lugares o espacios donde la persona desarrolla su vida cotidiana y en función de los cuales el individuo puede establecer vínculos emocionales y de pertenencia a determinados entornos. Estos vínculos son, como mínimo, tan importantes como los que se establecen con los diferentes grupos sociales con los cuales el individuo se relaciona. En la base de esta estructura se encuentra el "pasado ambiental" del individuo así como los significados socialmente elaborados referidos a estos espacios que la persona ha ido integrando en sus relaciones espaciales. Este "depósito cognitivo" que configura la identidad de lugar permite a la persona reconocer propiedades de los entornos nuevos que se relacionan con su "pasado ambiental", favorecer un sentido de familiaridad y la percepción de estabilidad en el ambiente, dar indicios sobre cómo actuar, determinar el grado de apropiación o la capacidad para modificar el entorno y, por último, favorecer un sentimiento de control y seguridad ambiental.

Tanto la noción de identidad social como la de *place-identity*, hacen referencia directa a procesos de identidad social centrados en el individuo y no tanto en los propios grupos. El paso de una identidad social individual a una grupal o colectiva se concreta en la "Teoría de la Categorización del *Self*" o "Teoría de la identidad social del grupo" de Turner (1987). Tajfel ya planteaba el hecho de que la identidad social fundamentada en la pertenencia de un individuo a determinados grupos o categorías implica la acentuación perceptiva

de las semejanzas con el propio grupo y las diferencias de éste respecto a los otros grupos, siendo esta perspectiva comparativa la que une la categorización social con la identidad social (Tajfel, 1983). Turner recupera esta idea para realizar una reconceptualización del grupo social, considerándolo como aquel conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de una determinada categoría social y que, por lo tanto, son capaces de diferenciarse de otros conjuntos de individuos en base a las dimensiones asociadas a esta categorización (Turner, 1987). En definitiva, la configuración de la identidad social del grupo viene dada tanto por la percepción de semejanzas en el endogrupo como por la percepción de diferencias endogrupo-exogrupo, en base a unas determinadas dimensiones categoriales.

Las categorizaciones pueden diferenciarse por su nivel de abstracción, configurando un sistema jerárquico de clasificación categorial con determinados niveles de abstracción cada vez más elevados, marcado por relaciones de inclusión de clase. Turner (1987) distingue tres niveles básicos de abstracción categorial: un nivel supraordenado que hace referencia a la identificación con la categoría "humano" en relación a otras formas de vida; un nivel intermedio de categorizaciones endogrupo-exogrupo basado en la percepción de semejanzas y diferencias que haría referencia a la identificación "social", y un tercer nivel subordinado de categorizaciones personales que se refiere a la identificación de cada individuo como ser específico y diferenciado del resto de individuos.

Yendo en la dirección inversa, es decir, desde identificaciones personales a categorizaciones de niveles superiores de abstracción, el individuo experimenta un proceso de despersonalización en el sentido de que cada vez asume dimensiones categoriales más colectivas y menos personales. De esta manera se establece un continuo que va desde la identidad (social) individual hasta la identidad social grupal o colectiva. El principio que rige este fenómeno es el de *metacontraste*. Se trata de un mecanismo cognitivo por el cual determinados elementos, aunque sean diferentes entre sí, tienden a agruparse en una única categoría (se consideran pues idénticos en un determinado nivel de abstracción) si las diferencias percibidas entre ellos (intracategorialmente) se consideran menores que las diferencias percibidas en comparación con otros grupos de elementos (intercategorialmente) en el mismo nivel de abstracción. De esta manera, una persona podrá identificarse con

categorías sociales más o menos amplias (más o menos inclusivas) mientras perciba las diferencias endogrupales menores que las exogrupales en el mismo nivel de abstracción.

En definitiva, la teoría de la categorización del *self* de Turner recoge y amplía las tesis de Tajfel y le da al tema de la identidad social un enfoque más grupal que individual, aunque no está igualmente claro que éste sea un enfoque más "social" (Ibáñez, 1990). Los procesos psicosociales que determinan la identidad social dependen de la capacidad de los individuos de pensarse a sí mismos situándose en un nivel de abstracción correspondiente a categorías grupales.

Los entornos espaciales pueden ser entendidos también como categorizaciones del *self* en un determinado nivel de abstracción grupal. El sentido de pertenencia a determinadas categorías sociales incluye también el sentido de pertenencia a determinados entornos espaciales significativos para el grupo. Detrás de esta idea se encuentra la consideración del entorno espacial como algo más que el escenario físico donde se desarrolla la vida de los individuos, siendo un producto social fruto de la interacción simbólica que se da entre las personas que comparten un determinado entorno espacial. Los contenidos de estas categorizaciones vienen determinados por la interacción simbólica que se da entre las personas que comparten un determinado espacio y que se identifican con él a través de un conjunto de significados socialmente elaborados y compartidos. Es de esta manera como el entorno espacial – urbano o rural- supera la dimensión física para adoptar también una dimensión simbólica y social.

El espacio, pues, representa a nivel simbólico un conjunto de características que definen a sus habitantes como pertenecientes a una determinada categoría espacial en un determinado nivel de abstracción, y los diferencian del resto de personas en base a los contenidos o dimensiones relevantes de esta categoría en el mismo nivel de abstracción. Así pues, desde este punto de vista, los entornos espaciales pueden también ser analizados como categorías sociales.

Esta es la premisa fundamental que se halla implícita en el concepto de identidad espacial. Sentirse y definirse como residente de un determinado pueblo, barrio o ciudad implica también demarcarse del resto de gente que no vive allí. Los mecanismos que se encuentran en la base de la identidad

espacial son los de categorización y comparación sociales propios de la identidad social. Pero la identidad espacial cumple también con la función de internalizar las características especiales del pueblo, barrio o ciudad, basadas en un conjunto de atribuciones que configuran una determinada imagen de éste. Y esta imagen determina la atribución de un conjunto de características a los individuos, los dota de un cierto tipo de personalidad.

1.8.2. Características

Apoyándonos en Valera y Pol (1994) vamos a delimitar cuáles son las principales características que definen a la identidad social espacial.

- El sentido de pertenencia como categorización social. El sentido de pertenencia a un determinado entorno espacial puede ser considerado como una categorización social más de las que configuran la identidad social de individuos y grupos. Configura lo que hemos denominado identidad social espacial.
- Niveles de abstracción categorial. Esta categorización se sitúa en un nivel de abstracción grupal en la medida en que un conjunto de individuos se definen, en base a unas determinadas dimensiones, como pertenecientes a una determinada categoría espacial, es decir, se consideran iguales en cuanto a estas dimensiones, y se diferencian de otros grupos en el mismo nivel de abstracción categorial a partir de estas mismas dimensiones.
- En las ciudades tenemos las categorías sociales urbanas. Se definen, por su nivel de abstracción, en barrio, zona y ciudad. Los individuos, pues, tenderán a identificarse como grupo en base a alguna de estas categorías en función de que las diferencias percibidas intracategorialmente sean menores que las percibidas intercategorialmente (siguiendo el principio de metacontraste), pero también en función del nivel de abstracción categorial en el que se sitúen los individuos considerados exogrupo en una situación de interacción donde la identificación fundamentada en categorías urbanas pueda ser relevante.

- Construcción social de las categorías sociales urbanas. Las dimensiones que determinan la afiliación a una determinada categoría social espacial están configuradas por un conjunto de significados socialmente elaborados y compartidos fruto de la interacción simbólica entre los miembros de un mismo grupo o categoría, entre ellos y el entorno que sirve de base categorial y entre ellos y los otros individuos que no pertenecen a la misma categoría. Es destacable el papel que juega el entorno como un elemento más de la interacción (Stokols, 1990) y no únicamente como escenario físico donde ésta se desarrolla.
- Dimensiones categoriales. Las dimensiones categoriales que pueden ser consideradas relevantes para la configuración de la identidad social espacial se definen en relación con los siguientes criterios:
 - a. Dimensión territorial. Si hablamos de espacios urbanos, los límites geográficos definidos por las personas que se identifican en base a una determinada categoría urbana son un elemento importante en el momento de diferenciarse de otros grupos que ocupan entornos diferentes mientras que, a nivel simbólico, pueden jugar un importante papel en las relaciones que se dan entre los grupos y comunidades (Hunter, 1987). La dimensión territorial de una determinada categoría social urbana resulta un elemento relevante en los procesos de identificación endogrupal y diferenciación con el exogrupo. Es por tanto, importante para la consolidación de la identidad social espacial y más aún urbana. Los límites que definen a una categoría urbana pueden responder a una delimitación de orden administrativo o bien de orden social. En el caso de la categoría “barrio” los grupos tienden a definir sus propios límites, que en muchas ocasiones no coinciden plenamente con los administrativos. En este sentido, la delimitación territorial resulta una construcción social comúnmente elaborada y compartida, fruto del sentido de pertenencia de individuos y grupos a los que consideran “su” barrio.
 - b. Dimensión psicosocial. Si consideramos que cada pueblo tiene su propia imagen, la afiliación a una determinada categoría espacial puede también derivar en un conjunto de atribuciones (tanto internas como externas) que proporcionen un carácter especial o distintivo a los miembros asociados a esta categoría, es decir, que doten de un

cierto tipo de "personalidad" a las personas como característica diferencial respecto a los otros grupos. Paralelamente, un determinado barrio puede diferenciarse de los otros en función de la calidad de las relaciones sociales percibidas por sus habitantes. En este sentido, Reid y Aguilar (1991) afirman que la intensidad de la vida social en el barrio es empleada para argumentar diferencias frente a otros grupos, de ahí que se les atribuyan rasgos particulares. Esto crea una compleja red de jerarquías de identidad que adquieren un matiz y una expresión particular de acuerdo con las condiciones situacionales. La identificación y caracterización de una ciudad o de una parte de ella está en función de la calidad de vida que representa y el hecho de sentirse perteneciente a un determinado barrio confiere a los individuos un determinado estatuto o prestigio social, generando así evaluaciones positivas del *self*. En definitiva, la identidad social espacial, en base a estas ideas, se basa también en una dimensión psicosocial.

- c. Dimensión temporal. Recuperando la necesidad de contextualización histórica de todo fenómeno social (Gergen, 1985), la historia del grupo y su relación con el entorno es un elemento fundamental que se halla en la base de la identidad social espacial. Los procesos por los cuales un determinado grupo llega a identificarse con su entorno dependen en gran parte de la evolución histórica del grupo y del propio entorno, generándose así un sentimiento de continuidad temporal básico para la definición de la identidad social urbana (Stokols y Jacobi, 1984; Lalli, 1988). En la medida en que un grupo se sienta históricamente ligado a un determinado entorno será capaz de definirse en base a esta historia común y diferenciarse de otros grupos que no comparten el mismo "pasado ambiental" o "memoria colectiva" (Stoetzel, 1970). La dimensión temporal es pues un elemento de gran importancia para la identidad social espacial de los grupos y comunidades.
- d. Dimensión conductual. La identidad social espacial, en tanto que fruto de un sentido grupal de pertenencia a una determinada categoría o entorno urbano, genera también determinadas manifestaciones conductuales. Bien sea a través de los usos

definidos en el espacio o bien a través de la acción-transformación de éste como modo de apropiación, los individuos y grupos se relacionan de manera activa con el entorno. En este sentido se perfila una cuarta dimensión, conductual, estrechamente ligada al conjunto de prácticas sociales propias de una determinada categoría social urbana (Francis, 1983).

- e. Dimensión social. Las características sociales de un grupo asociado a un determinado entorno o categoría social espacial pueden resultar un importante elemento para la definición de la identidad social urbana. Así pues, hay que contemplar también una dimensión social ya que, como señala Hunter (1987), el contenido de una identificación comunitaria dependerá, hasta cierto punto, de la composición social de la comunidad en la cual se da la realidad desde la que construiremos esta identidad.
- f. Dimensión ideológica. Por último, la identidad social espacial puede remitir a los valores ideológicos implícitos compartidos por un determinado grupo o comunidad, es decir, a una dimensión ideológica. Los entornos espaciales (especialmente la ciudad) son plasmaciones de las instancias ideológicas que rigen y determinan una sociedad. Las formas espaciales pueden ser consideradas formas culturales en tanto en cuanto son la expresión de las ideologías sociales.
- Concepción dinámica de los procesos de categorización. Los individuos y grupos configuran su identidad social espacial en base a un sistema de categorización compuesto por diferentes niveles de abstracción o categorías sociales espaciales de orden más o menos inclusivo. Este proceso de categorización no es estático sino que los individuos y grupos utilizan diferentes niveles de abstracción categorial en función de sus necesidades, es decir, en función de la categoría con la cual interese identificarse ante otros individuos o grupos. El énfasis puesto en la construcción social de los significados relevantes para las categorizaciones a través de la interacción simbólica hace que, constantemente, se estén reconstruyendo estos significados y, por lo tanto, la identidad social espacial sea no tan solo un producto social sino un proceso en constante evolución.

- Jerarquización categorial. Los individuos y grupos también puedan identificarse con otras categorías espaciales del mismo nivel de abstracción: barrio donde se vive, barrio donde se trabaja, ciudad de origen, ciudad donde se vive actualmente. Es necesario, por tanto, también contemplar la existencia de sistemas de categorización espacial paralelos, los cuales contribuyen a definir conjuntamente la identidad social espacial. En todo caso, reconocer la existencia de sistemas de categorización paralelos implica también reconocer que los individuos o grupos tenderán a jerarquizar estos sistemas al definir su identidad social espacial y que la relación con el espacio puede quedar afectada por este hecho.
- Elementos simbólicos. Existen determinados elementos capaces de simbolizar el sentido de identidad social espacial que define a un grupo determinado. Estos elementos, por su capacidad simbólica, facilitan los procesos de identificación endogrupales, las relaciones entre endogrupo y exogrupo en base a las diferencias percibidas, así como los mecanismos de apropiación espacial a nivel simbólico. Ejemplos de estos elementos simbólicos pueden ser ferias, fiestas, manifestaciones culturales, etc.

1.9. Los retos psicosociales de la ciudad: en búsqueda de su desarrollo sostenible psicosocial

En la actualidad, la mayor parte de la humanidad vive en ciudades y la que no lo hace está sometida a las lógicas económicas y psicosociales de la urbanización. Hoy, la ciudad lo es todo, pero no hay un todo global. La heterogeneidad que en otras décadas enfrentaban ciudad-campo o sociedad moderna-sociedad tradicional se ha instalado en el mundo urbano. No podía ser de otra forma. La ciudad siempre fue el lugar de encuentro de la heterogeneidad. A lo largo de la historia, las ciudades siempre se han considerado territorios ambiguos, con factores que pueden favorecer el desarrollo humano o ponerlo en riesgo. Los factores favorecedores del desarrollo humano en las urbes conforman lo que se conoce como “calidad de vida”, sistema de valores y experiencias intersubjetivas porque por encima de un nivel de vida mínimo, el determinante de la calidad de vida individual es el ajuste entre las características de la situación y las expectativas del individuo (Levi y Anderson, 1980). A lo que hay que sumar la influencia de las expectativas grupales, la ideología, la influencia de los medios de comunicación y la participación de los agentes sociales.

Para conseguir la sostenibilidad psicosocial de la ciudad no solo se necesitan unas condiciones de vida adecuadas, a éstas habría que sumarle las condiciones que posibilitan los agentes sociales, cogestionando el entorno sociopolítico del territorio. La ciudad es una gran concentración de actividades y personas, es un espacio de coexistencia, de diversidad, que si se gestiona de manera psicosocialmente sostenible generan personas capaces de aceptar la diversidad, la socialidad múltiple y la responsabilidad social. Estos sujetos se conforman cuando además de densidad hay proximidad de la diversidad y cuando además de proximidad existe posibilidad de participar, de manera directa y real, en la gestión del entorno.

Ya hemos hablado anteriormente del término desarrollo sostenible y ahora vamos a realizar una incursión en el desarrollo sostenible psicosocial. Nos referimos a un desarrollo personal, cultural y social, encaminado a generar riqueza de tipo psicosocial, en el que destaquen las relaciones sociales y la identidad social del tal modo que otorgue a los territorios cohesión y corresponsabilidad social, al tiempo que atractivo socioeconómico. Todo ello

partiendo de la premisa de que no todos los entornos, no todos los territorios, son psicosocialmente sostenibles.

1.9.1. Las consecuencias psicosociales de los modelos de ciudad

Los sistemas urbanos son diversos. La ciudad es diversa pero mantiene una serie de rasgos que la diferencia de otras formas de socialidad (Apodaka, Villarreal y Cerrato, 2003). La ciudad es un sistema de relaciones sociales en un espacio que exige un tipo peculiar de psicología, que precisa un tipo especial de sujeto y agente social. Vivir en la ciudad imprime una psicología especial. La ciudad nos posibilita pertenecer a varios círculos de relaciones, no especialmente intensas pero con alta densidad de contactos e interrelaciones, que afectan al desarrollo psicosocial de los seres que lo habitan. Pero ese desarrollo psicosocial varía de manera significativa según el modelo de ciudad.

Dos son los modelos básicos de ciudad La ciudad compacta, densa, con continuidad formal, multifuncional, heterogénea y diversa en toda su extensión, se desarrolla aumentando en complejidad en sus partes. Procura mayor número y diversidad de contactos. Y en aquellas ciudades compactas que han crecido lentamente (con historia y experiencia) el tejido social asociativo es más rico y denso, lo que se traduce en estabilidad y cohesión social (Rueda, 1996).

Enfrente, la ciudad difusa, una ciudad fragmentada en categorías espaciales disgregadas según la función (producción, consumo, residencia...) y según la condición social (la edad, la profesión, la clase...). Una fragmentación que exige espacios distintos pero interconectados, con lo cual la ciudad dispersa consume cada vez más espacio y más energía, pierde sus fronteras y su propia estructura cohesiva y dificulta la identificación de los sujetos con la ciudad. Un concepto estadístico, la zona urbana, sustituye a un ámbito social y a una institución política. La "esencia" de la ciudad (relación, intercambio, comunicación) no aumenta en complejidad en la ciudad difusa. La dispersión funcional y la segregación social impulsan la disolución de la ciudad en segmentos homogéneos. La complejidad no se encuentra en el espacio próximo sino a través de medios de transporte y comunicación. El barrio pasa

de ser un lugar social a ser un lugar de exclusión: de privación de otros usos, de privación de otras gentes. Este modelo que, sin embargo, ha sido hegemónico entre los planificadores, es proyectado como racional, equilibrado, estable y fácilmente planificable (Schoonbrodt, 1994).

Los planificadores urbanísticos han querido negar el desconcierto y los conflictos imprevistos y sustituir el caos de la ciudad real por el orden imaginado por la planificación técnica (Ayllon, 1995), favoreciendo una sociedad sin clases, privilegiando los consumos privados y familiares y, sobre todo, suponiendo que el panorama físico puede cambiar las pautas sociales (Castells y Susser, 2002). Así que los planificadores trabajan en un todo urbano cuyas partes (poblaciones con experiencias, capital social) pueden ser obviadas e ignoradas.

El condominio, la urbanización cerrada de los suburbios opulentos, se representa como una comunidad homogénea basada en una vida familiar muy intensa. Las relaciones sociales se vacían (de afecto, de emoción, de adhesión) y se llevan a las relaciones intimistas de la familia, en donde encontraremos todas nuestras experiencias sociales. Un medio al que se puede ir cuando se huye de la ciudad abigarrada y conflictiva y disonante donde no es posible la vida familiar idealizada, igualitaria e intimista (Apodaka, Villarreal y Cerrato, 2003). Estas comunidades pretenden dejar en manos expertas, estatales o privadas, el tratamiento de los conflictos y trasladarlos desde lo interpersonal a lo intergrupar; en definitiva, liberar al individuo de la carga educativa y del aprendizaje que le incomoda y que pone en cuestión su propia identidad, al liberarlo de tener que tratar directamente con “otros significativos” de los que aprender. Evitar experiencias sociales disonantes y conflictivas, en las que, sin embargo, se maduraría y aprendería a negociar compromisos. Se ha interpretado como causa del deseo de comunidad homogénea y de identidades “puras”, lo que en realidad es su consecuencia: el miedo al otro y al conflicto. Ese mito de la comunidad se usa para no enfrentarse al desorden, para eludirlo pero refuerza y alimenta el miedo al otro. Se evita la participación y la acción social para evitar el conflicto porque no se sabe, no se ha aprendido a afrontarlo sin llevarlo a extremos violentos, no se ha aprendido a tratar con el otro, no se sabe o no se quiere correr el riesgo de tener que adoptar las actitudes del otro. Pero esto no es psicológicamente

sostenible (Apodaka, Villarreal y Cerrato, 2003) porque supone la disolución del vínculo social, sin el otro no somos nada.

El deseo de coherencia, de exclusión estructural y semejanza interna aflora y se convierte en “territorio” cuando hay posibilidades económicas. Pero la fragmentación en segmentos homogéneos no se da solo del lado del suburbio opulento. La misma experiencia básica de buscar la comunidad homogénea, la del protegerse del otro se da en el otro lado de la ciudad fragmentada. El centro degradado, el barrio o suburbio periférico y marginal, también sufren esa pérdida, que en el sentido psicosocial es pérdida de un entorno de socialización múltiple, híbrida, novedosa...en definitiva, de creación de ciudadanía común.

La marginación espacial refuerza la marginación social. Da apariencia de razón al miedo y alimenta la segregación (Borja y Castells, 1997). La Psicología Social considera que el proceso de comunidad refleja conflicto pero la escena del conflicto puede convertirse en comunidad siempre y cuando la gente aprenda a escuchar y a reaccionar entre sí, percibiendo sus diferencias y esforzándose por comunicar.

Por otra parte, debemos aprender a tolerar la incertidumbre (Beck; Giddens y Lash, 1997). Una sociedad es moderna cuando aprende a manejar la incertidumbre, para lo cual debemos asumir la incertidumbre como un problema compartido y desarrollar redes (vinculaciones intersubjetivas) de confianza y cooperación. Pero van desapareciendo los lugares donde las personas pueden encontrar confianza y sentido. La empresa, el barrio, la familia...(Lechner, 1998) ya no son lugares evidentes de integración e identificación; han sido sustituidos por los centros comerciales.

Para que el conflicto pueda convertirse en el nexo de una comunidad es necesario fomentar un sentimiento de comunidad en la diversidad y de pertenencia e identificación con la ciudad (Apodaka, Villarreal y Cerrato, 2003). Para fomentar el sentimiento de comunidad es preciso impulsar dinámicas relacionales, para fomentar la identificación se precisa participación y arraigo.

¿Qué es el sentimiento psicológico de comunidad? Percepción de pertenencia, de similitud con otros, sentimiento de interdependencia mutua, voluntad de mantener esa interdependencia (Sarason, 1974). No hay marcos objetivos de percepción de sentimiento de comunidad, es una construcción social encarnada en el actor.

Augé (1996) establece una oposición entre “lugares” y “no lugares”. El lugar antropológico es el lugar construido concreta y simbólicamente, un lugar con sentido, conocido y reconocido comúnmente. Los “lugares” son identitarios, relacionales e históricos, y están urdidos por relaciones en el tiempo que les confieren un ser durable, una identidad a los ojos de aquellos que de un modo u otro han sido en ese lugar. Los “lugares”, así mismo, generan la memoria. Los “no lugares” carecen de fuerza de identificación, no están pensados para la relación y están fuera de la historia, son lugares sin memoria. En los tiempos actuales abundan los “no lugares”, vías de tránsito de uso pasajero, adheridos a una función o una necesidad efímera. La relación con la mayoría de los espacios por los que se transita en la vida es efímera, funcional, huidiza; se trata de no perder tiempo en los mismos: el metro, el supermercado, la terminal del aeropuerto y los demás deambulatorios colectivos. Los “no lugares” son el escenario de la movilidad. En los “no lugares” la persona se convierte en consumidor/espectador de espacios coleccionables. El turista visita, graba, fotografía y registra como puede espacios en los que apenas hará nada y que, sin embargo, exhibirá y recordará con entusiasmo. Y como el turista, todos nos convertimos en consumidores de espacios que deseamos abandonar o consumir rápidamente. Espacios sin identidad, aunque se trate de dotarlos de fuertes referencias identificatorias, de “emblemas”, sin relación, sin historia.

Si en “los lugares” se crean y recrean socialidades orgánicas, redes de mutuos apoyo social y tejido o capital social asociativo, en los “no lugares” se crea una contractualidad solitaria. Se crean identidades transitorias, una identidad que se basa en la soledad y la similitud. En “los lugares”, el tiempo y el espacio obligan al contacto, a la proximidad física y a la compañía temporal. En los “no lugares”, por el contrario, se impone la indolencia urbana: lo que se demanda del otro es que no sea un obstáculo en el camino a nuestras metas. Los “no lugares” están bien reglamentados; surtidos de normas, consejos y directivas, de paneles informativos, señales y carteles que aseguran que circulemos sin entorpecer la marcha de las demás mónadas móviles. Cada vez más gente vive en “no lugares”, cada vez se vive más tiempo en “no lugares”.

Contra esta visión negativa y pesimista acerca de los “no lugares”, Schlögel (2007) propone una visión alternativa. Los “no lugares” son, según Schlögel, algo así como protoespacios o incubadoras; en ellos todo es aún fluido y provisional, todo está en movimiento, y allí entran en contacto energías

vitales. Sólo cuando han terminado sus servicios los “no lugares” vuelven a la literalidad de su nombre. Mientras tanto son el espacio caliente e intermedio, entre el hogar y el trabajo, entre el tiempo personal y el tiempo social, el espacio de la posibilidad frente al espacio de lo establecido. Toda esa energía es, sin embargo, un débil sustituto de la energía de las masas reunidas y movilizadas para la acción política. El propio Schlögel admite que los espacios del tránsito son los espacios donde se aprende a ignorar, a desconocer, a desentenderse de los demás y a ser impermeable (más adelante hablaremos de lo negativo y lo positivo de estas competencias psicosociales).

Tanto en la ciudad compacta como en la difusa nos encontraremos dos formas de vivir la ciudad: *el tránsito y la habitación* (Apodaka y Villarreal, 2009). Nos referimos a complejos actitudinales compuestos por normas, creencias, sentimientos, relatos, hábitos, rituales, etc. Estos complejos actitudinales están socialmente anclados, es decir, se soportan sobre diferentes estructuras sociales. Están posicionados y se expresan en la actualización de comportamientos y discursos diferentes.

Tránsito es la ciudad vivida y usada como un recurso. Es más o menos el comportamiento del turista, del que está de paso y no tiene una memoria personal inscrita en el lugar, aprecia las novedades y los cambios en tanto que mejoras de servicio y aprende sobre la ciudad mediante su consumo. Otro ejemplo es el de los jóvenes que viven en una ciudad por motivos de estudios. Viven entre pares, las jerarquías son borrosas en la ciudad tránsito, sin obligaciones sociales o colectivas imperiosas, la norma fundamental del tránsito es encontrar lo que quiere el sujeto y marchar, con libertades que no gozarían de otra forma o en otro lugar. También la responsabilidad se difumina en la ciudad tránsito, con una identificación escasa respecto al lugar, aunque se identifiquen mucho con la forma ciudad-tránsito, con los servicios y oportunidades que ofrece, con las connotaciones que participa la marca, etc.

Habitación se refiere a la ciudad en tanto que es habitada y vivida como hogar o como lugar. Este es un tema recurrente en estudios de apego al lugar, identidad de lugar... Aquí nos referimos a habitar el espacio, apropiarlo, incorporarlo... Interesan aquí la construcción de identidad (de memoria y de imagen, la identidad como relatos e imágenes colectivas), la autoatribución o categorización de esa identidad (la identificación) y las conductas de responsabilidad, preocupación. En vez del turista o estudiante, aquí el ejemplo

paradigmático es el “vecino”. La vecindad densa, e intensa, engordada a base de relaciones largas, que se han tomado su tiempo, redes temporales pero locales que han urdido un tejido de mutuo conocimiento y que lleva a interesarse por lo que pasa, a preocuparse y también, a quejarse.

La ciudad-tránsito es un espectáculo, un ser para el otro a través de representaciones icónicas. La ciudad-habitación es, por el contrario, un ser con los otros, y que tiene poco de divertido y más de conflicto psicosocial. Cuando hablamos de la *ciudad-tránsito* y de la *ciudad-habitación* no estamos hablando de grupos estancos y estables. Existen no pocos casos en los que la ciudad-tránsito prevalece y se complementa con lugares míticos o idealizados en los que hay profundidad, lugares auténticos pero que están en otra parte o en otro tiempo. El turismo pretende ser una vía de acceso a esos lugares pero sus efectos son contradictorios: hace desaparecer esos lugares ocupándolos por turistas que están de paso. Así por ejemplo, la vivienda también se puede contemplar desde esta perspectiva. La casa “dirección”, donde se esté o no, en la que se le puede “localizar” a uno; y la casa “hogar”, allí donde se guarda la memoria de la vida, donde se acumulan las experiencias y los recuerdos que atan psicológicamente al sujeto.

Estas formas de vida no son posiciones absolutas. El propietario especula con su propiedad, la cosifica, la mercantiliza y la incluye en el marco o la lógica del intercambio económico. El transeúnte admira y va cargando de afectividad personal el lugar que visita. Los lugares despojados de sentimientos y de recuerdos, es decir de identidad en el tiempo, son mercancía, pero las mercancías necesitan sentimientos y recuerdos, connotaciones para ser competitivas. El marketing pretende solucionar la falta de identidad manufacturando imagen, apariencia, evocaciones, memorias, sustituyendo la ciudad por la marca de ciudad.

1.9.2. El vínculo entre persona y ciudad: identidad e identificación

Podemos describir la identidad de lugar como la parte del autoconcepto ocupado por las relaciones que el sujeto mantiene con algún lugar específico. Es el producto de la apropiación simbólica del espacio a través de procesos de

acción, de transformación, de significación y de identificación (Pol, 1996). La identidad de lugar parece ser una variable mediadora entre la cohesión social o la identificación social, la preocupación solidaria por el lugar, la responsabilidad colectiva o, en general, las bases psicosociales de la sostenibilidad. Estamos ante un modelo dual que combina por un lado la transformación del medio y por otro la identificación. Damos sentido y valor a un espacio a través de la acción y la transformación intencional. Al dar oportunidad a la gente para gestionar su propio lugar de residencia estamos promoviendo la responsabilización y la vinculación psicológica con el lugar. La identidad es el resultado de las relaciones sociales, de la vida social.

Identificación implica que se integra algún lugar como categoría social en el autoconcepto. La identidad urbana o ciudadana es producto de procesos sociocognitivos. El nosotros ciudadanos, la identidad cohesiva de la ciudad, es el resultado de mediaciones cognitivo-simbólicas.

Así, pues, la vinculación psicológica entre sujeto y ciudad es un tipo de identificación que o bien se produce en procesos de acción-relación, de diseño y transformación de la ciudad, o bien se produce por virtud de alguna mediación simbólica. Consideramos la primera forma como identidad de lugar y la segunda como pura identificación. En la identidad de lugar la ciudad tiene identidad, es decir, el ambiente psico-socio-físico posee algo propio y distinto que actúa y perdura en el tiempo. La ciudad tiene carácter; de una u otra forma es algo más que un espacio. La identidad es legibilidad, distinción y unicidad, una realidad distintiva que es materialidad del espacio socio-físico, relaciones y lugares. Puede que sus habitantes tengan conciencia de ello, pero no necesariamente. Basta con que se viva de esa manera para que la identidad de lugar sea también su lugar de identidad.

La identificación, sin embargo, es el producto de un discurso expreso sobre el lugar. La modernización de las ciudades, en buena parte, ha sido precisamente la pérdida de identidad y la elaboración de identificaciones que vinculasen a las poblaciones ciudadanas progresivamente más desmembradas y descompuestas. No es extraño relacionar la ciudad difusa y el tránsito con la pérdida de identidad y la necesidad de reelaborar la identificación de forma expresa mediante técnicas de vinculación socio-afectiva. La ciudad pierde realidad: pierde materialidad y denotación. Una tras otras, la ciudades se

repiten y se mimetizan hasta la saciedad. Se montan y desmontan escenarios “distintivos” que no son más que franquicias globales.

Uno de los tópicos más conocidos en las investigaciones acerca del espacio urbano es el de la pérdida de identidad de la ciudad (Apodaka, Villarreal y Cerrato, 2003). La falta de identidad se constituye connotando toda la ciudad en las zonas residenciales, en los centros históricos, en los polígonos logísticos, en los centros comerciales, en los parques. Todo parece ser un clon de algo cuya realidad e identidad se encuentra en otra parte o en ninguna. En estas condiciones, la identidad ha sido sustituida por la identificación. Y la identificación de la ciudad es una tarea mediática. La propaganda y los medios de comunicación promueven la revalorización de elementos simbólicos, reconstruyen un imaginario *ad hoc* para mantener la homogeneidad de las representaciones y, por tanto, del imaginario colectivo acerca de la ciudad.

De la identificación mediada y comercializada por las industrias del diseño de imagen a instancia de las administraciones surgen procesos de reconstrucción de identidad que también son fuente de identificación. Los habitantes que viven la ciudad contrastan sus representaciones y “socio-visiones” con el imaginario de esas industrias (Gómez, 1998). Algunos investigadores incluso han resaltado el “talento popular para construir y apropiarse simbólicamente de la ciudad” (Reguillo, 1996) y recomponer la identidad social urbana (Valera y Pol, 1994). A pesar de la pérdida de identidad, la ciudad seguiría siendo fuente de identidad porque los habitantes siguen apropiándose del espacio, dándole usos y significados diversos, identificándose con nuevas identidades urbanas y constituyéndose como actores en su entorno. Sin embargo, la presunción general es que la ciudad se debate entre sociabilidades mínimas, pactos sobre la marcha, vínculos precarios, por un lado, y comunidades homogéneas, congruentes, atrincheradas en su territorio, por el otro (Delgado, 1999). El ciudadano se ha convertido en un nómada, en alguien que siempre está de paso, que circula o transita en vehículos o en redes informáticas. Se intuye un ciudadano de “baja intensidad” (Rabotnikof, 1993), que vive su ciudadanía como consumidor y espectador en un espacio público cada vez más confundido con lo privado-privatizado. Es un ciudadano que demanda que no le molesten.

1.9.3. La sostenibilidad psicosocial de la ciudad

La sostenibilidad se ha convertido en un concepto paraguas. Es capaz de amparar todo tipo de acepciones y dar cobertura y legitimidad a muy diferentes iniciativas. Ha perdido sentido y se ha gastado a consecuencia del uso excesivo al que se ha visto sometido. Recordemos que lo que adjetivaba *sostenible* era *desarrollo*. Se hablaba de hacer durar el desarrollo económico, de moderar o regular el crecimiento para que las poblaciones futuras no se encontraran privadas de las condiciones necesarias para la satisfacción de sus necesidades. Se proponía, en definitiva, moderar la intensidad del desarrollo para poder alargar su extensión temporal.

¿Qué es lo que queremos sostenible? Es decir ¿qué queremos que perdure en el tiempo y en el espacio? La idea del desarrollo sin fin ha cedido por una idea de gestión de la vida con cuidado y con atención a las consecuencias de nuestras iniciativas e intervenciones. Lo que se pone en juego es la sostenibilidad de la vida humana, o, lo que es lo mismo, el cuidado y la atención suficientes para que al hacer el entorno este tenga un diseño adecuado; que sirva para la vida humana y lo haga en un proceso indefinido de arreglos y ajustes, no estrictamente de crecimiento. ¿Qué hace sostenible las ciudades? Es difícil contestar a esta pregunta sin encarar primero la ideología de la ciudad que afirma que la ciudad es o debe ser el espacio de la libertad, del encuentro de diferentes, de las relaciones plurales y de las oportunidades. Como marca, la ciudad, la forma ciudad que se ha extendido sobre todo en el mundo desarrollado y opulento, se condensa y se objetiva en imágenes en las que seres humanos aparentemente distintos se reúnen o circulan unos junto a otros pacífica y felizmente. Estas imágenes contrastan con aquellas que nos muestran la ciudad o más exactamente la post-ciudad, la anti-ciudad, la ciudad selva, como un caos violento desesperanzado que debe ser vigilado, acotado y encerrado. Ambas caras de la ciudad son la ciudad. Los usos ideológicos pretenden ocultar que la ciudad no es una forma determinada, que es más bien el conjunto de contradicciones, de antagonismos y de luchas que han tenido lugar en las ciudades. Sin embargo, hablar de sostenibilidad nos obliga a adoptar una posición interesada, nos obliga a situar nuestro discurso en una perspectiva parcial. En pocas palabras, intentamos asumir las caras múltiples de la ciudad desde una posición interesada al defender la “heterogeneidad en

la habitación” admitiendo que esto es fuente de problemas sociales y de conflictos políticos. Para explicar lo que queremos decir con “heterogeneidad en la habitación” nos serviremos precisamente del concepto de sostenibilidad psicosocial de la ciudad, que, como veremos, tiene poco que ver con la armonía, la tranquilidad o el orden total y propone entender la ciudad como un programa político, una acción colectiva y un escenario psicosocial para la vida intersubjetiva y personal.

La consideración hostil contra la ciudad ha sido común en Psicología Social y Ambiental; incluso se ha considerado la ciudad como una experiencia patogénica (White y White, 1960). En los años setenta y ochenta se alimentó una visión negativa acerca de las consecuencias psicológicas de la vida urbana. La ciudad aparecía como un medio que exige un gran esfuerzo de adaptación y amenaza con graves patologías psicosociales: heterogeneidad, anonimato, hacinamiento, falta de control, pérdida de referencias simbólicas, etc. Visto así, parece difícil pensar que las personas sean capaces de adaptarse a estas condiciones de vida. Pero es un hecho constatable que se lo llevan haciendo cientos de años, o miles de años, y en muchos casos de manera exitosa. ¿En qué radica, desde una perspectiva psicosocial, la habitabilidad sostenible de la ciudad? Vamos a dar la vuelta a los supuestos excesos de la ciudad, a sus patologías. Quizá sean lo contrario y en ellas estén las claves de la sostenibilidad psicosocial.

Una ciudad será sostenible psicosocialmente en la medida en que garantice a la población la libre combinación de socialidad intensa y extensa; reconocimiento y anonimato; sincronías intragrupalas y policromías intergrupales; retiro habitual y estimulación novedosa; identidad y pluralidad; estabilidad y movilidad socio-espacial; acción colectiva en el diseño de la ciudad y retiro idiótico. En definitiva, una combinación de habitación y tránsito (Apodaka y Villarreal, 2009).

Socialidad intensa y extensa. En la ciudad es posible combinar la socialidad densa e intensa de los barrios y las familias con otras formas de socialidad menos vinculantes, formas de socialidad opcionales, parciales, pasajeras, contractuales, eventuales, etc. Es posible convivir densamente en la misma calle donde uno vive u optar por relaciones establecidas lejos de la residencia propia. Relaciones urdidas a base de encuentros en días y momentos acordados para objetivos expresivos o funcionales muy

determinados. Al encuentro de esas relaciones el habitante se puede desplazar por la ciudad como un desconocido entre gentes que conforman un paisaje humano menos agobiante, menos controlador y también menos importante. Es paisaje. Y reconforta saber que no pertenecemos a él, que solamente disfrutamos de la vista. Hay ciudades, no obstante, en las que se imponen densidades extenuantes, que buscan refugio y protección contra la socialidad anónima y conflictiva en la intimidad más densa y cerrada posible, hay habitantes saturados por el vacío de innumerables relaciones parciales y encuentros fugaces. Eso es ya un índice de insostenibilidad.

Anonimato y reconocimiento. En la ciudad, por tanto, se combinan dos demandas típicas actuales, el anonimato y el reconocimiento. Por un lado, es posible permanecer en el anonimato en grandes espacios y tiempos ciudadanos; pero por otro, sin gran esfuerzo, podemos refugiarnos en espacio-tiempos de reconocimiento. Libertad en el viejo sentido de movilidad sin barreras y en el nuevo de elección entre opciones, ambos sentidos se combinan sin esfuerzo en muchas ciudades sin apenas obstáculos económicos. En otras, sin embargo, la movilidad y el anonimato se pierden, porque la ciudad está fragmentada, seccionada y acotada en zonas excluidas mutuamente. Eso sí es un índice de insostenibilidad.

Diferencias y policronías sociales: la ciudad del anonimato y la ciudad del nombre propio es posible porque en la ciudad se conjugan tiempos sociales muy diferentes. Vidas, días y horas diversas se acomodan en tiempos relativamente vagos y laxos para hacer posible la ciudad. La ciudad industrial o la ciudad comercial antigua fueron el principio de estas experiencias de policronías sociales, en ellas la sincronía todavía imperaba dando lugar y tiempo a una forma de vida ciudadana general que siendo total era capaz de dar cabida a formas de vida minoritarias. Hoy, las formas de vida minoritarias ganan terreno y ganan horario: las sirenas de los turnos fabriles que marcaban las horas de la ciudad industrial hace tiempo que se han dejado de escuchar, hemos pasado a los turnos del ocio, del comercio, del trabajo, cuyo fin es que haya horarios, que no exista únicamente un horario. Cuanta más ciudad es una ciudad, mayor probabilidad de encontrar todo en todo momento, y en consecuencia, mayor improbabilidad de encontrar un horario general. Las policronías no son tiempos abstractos, recordémoslo: son diferentes formas de vivir, son tareas, actividades, pasatiempos, eventos e incluso acontecimientos

conjugados con y en lógicas diversas y desincronizadas. Y es importante que la ciudad no pierda del todo el horario general, porque es el horizonte temporal en el que se encuentran los horarios particulares.

Novedad y pluralidad: las ciudades son estresantes e incluso fuente de hiperestimulación. Esta afirmación recurrente en la literatura sobre el psiquismo urbano olvida lo pernicioso de la infraestimulación y sobre todo la plasticidad de la capacidad de carga del ser humano. No es que podamos vivir en cualquier medio. El concepto de sostenibilidad psicosocial precisamente debe servir para apuntalar la idea contraria, que no podemos vivir en cualquier entorno psico-socio-físico. Ahora bien, la ciudad estimulante y estimuladora hace tiempo que creó su propios habitantes bien adaptados, los urbanitas de Simmel. Estos seres humanos viven con entusiasmo la novedad y la pluralidad de los estímulos así como su cantidad y capacidad de estimulación. Tienen efectivamente donde descansar, según las rentas y otros recursos el retiro es más o menos accesible. Pero en la combinación de estimulación y retiro la ciudad no tiene competidor. Por otro lado, la novedad y la pluralidad de todo tipo de ofertas, a niveles socio-económicos muy diferentes, es un potente tractor, no un freno.

Acceso a bienes y servicios. Como hemos dicho, la ciudad oferta servicios, bienes y oportunidades sin distinguir entre clases. Es decir, todas las clases se acomodan en la ciudad en torno a mercados y provisión de servicios que en su gran mayoría no encuentran fuera de ella. En los países más pobres, allí donde la ciudad sí está lejos del entorno rural o semirural, la gente se desplaza para hacinarse cerca de esas fuentes de ofertas. Enormes barriadas de infraciudad crecen sin forma en una carrera por arrimarse al centro. Esto evidentemente no es un buen índice de sostenibilidad. Los problemas que están produciendo estas aglomeraciones y la despoblación de las áreas rurales tienen graves y largas consecuencias. Mientras, en las ciudades del mundo opulento la carrera se da en sentido inverso. La ciudad se disgrega en una huida del centro a nuevas periferias opulentas. El acceso a bienes y servicios está asegurado por una densa red de transporte, sobre todo de transporte privado sobre autopistas, verdaderos vomitorios por los que se desalojan los centros.

Conflictos y antagonismo sociopolíticos. Hay otro tipo de disgregación en la ciudad, la del espacio político. Espacio político no es más que otra forma de

denominar la ciudad. No es posible concebir la ciudad más que como un lugar en el que se establecen relaciones de poder políticas, es decir, relaciones entre gentes que discuten y acuerdan mantener diferencias dentro del recinto de la identidad ciudadana. Existen y han existido ciudades imperiales, ciudades teocráticas, ciudades cortesanas, ciudades democráticas y hay ciudad en la era de la gobernanza técnico-administrativa. Todas han sido ciudades y, sin embargo, la ciudad por excelencia, sigue siendo para nuestra ideología ciudadana, la *Polis*. El mito que usamos no coincide con las formas históricas de las polis griegas, viene a decir más o menos que las ciudades son lugares de encuentro de antagonistas polémicos que se arreglan o no en discusiones sobre el bien común, sin pretender nunca cerrar la discusión, ni resolver los antagonismos en una síntesis totalizadora. Esto ha sido entendido de forma negativa por quien pretendía una ciudad de tal o cual parte o por quien pretendía una comunidad de todo (o por lo menos de todo lo público). Y debe ser positivo para quien desde lo particular es capaz de formular demandas universales en un horizonte siempre abierto a nuevas polémicas y nuevos antagonistas. La ciudad ha sido y es un entorno ambiguo. La ciudad es una gran concentración de actividades y personas, el espacio y la institución social de la coexistencia, la diversidad, la densidad de relaciones e intercambios. Esta experiencia puede ser patológica o producir, por el contrario, seres humanos capaces y deseosos de vivir aceptando la diversidad, la socialidad múltiple y la responsabilidad social.

La ciudad no es una urbanización, no es un conjunto de edificios y estructuras viales, la ciudad ha sido históricamente la concentración de poblaciones de origen heterogéneo en un espacio y en un tiempo sociales. Ha sido la creación de un tiempo social sincronizado para las diferencias localizadas en un mismo lugar. La ciudad ha sido la que ha dado lugar y tiempo a lo social, a la socialidad, esto es, a la idea y a la experiencia de que los seres humanos somos socios en algo, de que estamos implicados en una mutualidad negociada en el espacio conflictivo de lo político.

**2. DESARROLLO TERRITORIAL Y PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA: HACIA UNA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA SOCIAL**

2. Desarrollo Territorial y Planificación Estratégica: hacia una Planificación Estratégica Social

2.1. Introducción

Los territorios, y más concretamente las ciudades, son lugares de complejidad y en continua transformación donde intervienen diversos agentes, políticos, técnicos, empresarios, ciudadanos, propietarios de suelos, promotores inmobiliarios, etc., que tienen objetivos, opiniones y deseos diferentes, en no pocos casos incluso antagónicos. Cada agente fomenta con sus comportamientos y actitudes la transformación del territorio, en todas las vertientes, en la económica, en la psicosocial y en la urbanística.

Para contrarrestar esta complejidad y conseguir una transformación de la sociedad amplia y equitativa se precisa que ese cambio se haga ordenadamente. En caso contrario, la transformación sería descoordinada, descompensada y con resultados negativos a nivel territorial, económico y psicosocial.

Por ello la planificación estratégica se considera un instrumento de consenso que frente a la diversidad de intereses existentes en el territorio, consigue alcanzar acuerdos satisfactorios para todas las partes. La planificación tiene un marcado carácter prospectivo, lo que hace que base sus tareas en la identificación de las necesidades y establezca una visión estratégica del futuro del territorio. Para configurar esta visión se hace preciso integrar las distintas variables sectoriales que existen y establecer una visión global del territorio, pensar el territorio.

Desde los inicios de los años noventa prolifera el uso de la planificación estratégica como herramienta que permite acuerdos entre todos los agentes sociales y económicos, además de la administración, que existen en un territorio. En este capítulo vamos a averiguar qué se entiende por Planificación Estratégica Social, qué es la gestión estratégica de las ciudades, la metodología necesaria para elaborar e implantar un Plan Estratégico, qué se consigue con esta herramienta y los beneficios obtenidos por las sociedades locales.

2.2. ¿Qué entendemos por Planificación Estratégica Social?

La planificación estratégica trata de establecer un conjunto de objetivos a largo plazo, de una organización territorial y definir las actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno exterior en el que compite la ciudad (Vázquez, 1993).

La planificación estratégica es un proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que comparte riesgos, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso (Fernández, 1997).

Para Matus (1998) constituye la definición de un proyecto social. Esta idea refuerza la perspectiva política de la planificación estratégica. En efecto, la planificación estratégica territorial tiene lugar en los límites que imponen las relaciones sociales de producción e implica participación, negociación y compromiso que involucra diversos actores.

Es la construcción colectiva de una visión compartida del futuro de un determinado territorio, mediante procesos de participación, discusión y capacidad de escuchar (Camagni, 2003). Se trata de un pacto entre administradores y ciudadanos para llevar a la práctica dicha visión a través de una estrategia y una consecuente serie de proyectos, conectados de forma diversa, justificados, valorados y compartidos. Es la coordinación de las responsabilidades asumidas por parte de los distintos sujetos en la realización de tales proyectos.

Por tanto, la planificación estratégica: privilegia el análisis prospectivo y de escenarios; reconduce la complejidad y especificidad locales a un único proyecto estratégico; opera en una dimensión abiertamente pragmática, a sabiendas de que actúa en un contexto de limitada racionalidad, por lo que asume, en consecuencia, un comportamiento dinámico y flexible respecto a la definición de objetivos y actuaciones; promueve ampliamente la consulta y la participación de la sociedad civil; valora los proyectos a partir de su coherencia con los principios de sostenibilidad.

Como hemos visto se define a la planificación estratégica como un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una

actuación integrada a largo plazo, que define el modelo futuro de desarrollo, que formula estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo, que establece un sistema continuo de toma de decisiones y que involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso.

Destacamos el papel que juega la creatividad en la elaboración de las técnicas y de las estrategias de actuación. En cada territorio se va a contar con unas circunstancias concretas y específicas, propias y diferentes al resto de territorios, lo que provoca que los planteamientos se hagan desde perspectivas distintas.

El proceso de planificación estratégica consiste en el diseño de un conjunto de acciones que se orientan de manera consciente hacia la transformación de un sistema. Esa transformación tiene que estar basada en la definición de una idea que refleja el objetivo deseado, llegándose a este objetivo de la forma más eficiente posible. Para llevar a cabo la planificación, en primer lugar habrá que estudiar los elementos del sistema de planificación. El primer paso es definir la idea, el modelo de sociedad al que se aspira, desagregando y analizando la estructura y el funcionamiento del sistema socioeconómico así como el comportamiento de las variables y sus interrelaciones dentro del modelo. El modelo de sociedad definido se puede sintetizar en la mejora del bienestar económico y social de la comunidad.

De ahí que a la planificación estratégica territorial la definimos como un instrumento o una metodología de desarrollo que permite a las ciudades definir y orientar sus iniciativas a la consecución de objetivos precisos, consensuados entre los actores que conforman la ciudad, mediante estrategias basadas en la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas de sus organizaciones públicas y privadas, lo que se puede conseguir mediante la movilización de su potencial endógeno, la atracción de recursos e inversiones externas y mediante la consolidación de la identidad y la imagen local, y con un fuerte énfasis en los resultados prácticos.

En síntesis, la planificación estratégica territorial permite la construcción de una visión global e intersectorial del territorio a largo plazo por cuanto: identifica tendencias y anticipa oportunidades; formula objetivos prioritarios y concreta recursos; estimula el dialogo y el debate interno; genera consenso y compromiso de actores locales; fortalece el tejido social y favorece la movilización social en función del desarrollo territorial.

2.3. La gestión estratégica de las ciudades

Como hemos explicado hasta ahora, la ciudad y el territorio son característicos tanto por su complejidad como por estar en continua transformación. En este proceso de modificación continua intervienen y participan diferentes agentes que presentan objetivos, deseos, intereses y opiniones diferentes, los cuales, a veces, pueden hasta ser antagónicos. Cada uno de los agentes fomenta, con sus prácticas –y de formas distintas– la transformación de la ciudad, tanto en su vertiente económica, como social, cultural, urbanística o ambiental. Esta continua transformación de la ciudad se puede dar en intensidades, ritmos y velocidades diferentes según el lugar y las épocas en las cuales tenga lugar, y hasta se pueden distinguir procesos de progresión y regresión, pero en ningún caso se producirá una situación estática (Indovina, 2005).

Frente a la complejidad que presenta la ciudad, surge la necesidad que su transformación sea gobernada de una forma más o menos ordenada. En caso contrario, su transformación devendría igualmente pero de manera descoordinada y con resultados negativos a nivel territorial, social y económico. Así, la acción de gobierno, más que ser un elemento que se contraponga a la dinámica de la misma ciudad, tiene que ser su instrumento coordinador, aunque también creador, de nuevas oportunidades y garantía del interés general. Por lo tanto, la acción de gobierno de las transformaciones territoriales se despliega con la formulación y coordinación de políticas con contenido o efecto territorial, con el objetivo de afirmar una intención relativa a la dinámica y al futuro de la ciudad y, al mismo tiempo, debe responder a las exigencias inmediatas de la ciudadanía y debe establecer una perspectiva futura (Indovina, 2005).

Precisamente, debido a la necesidad de esta prospección futura, el gobierno de las transformaciones urbanas se basa en un proceso de planificación constituido por una serie de políticas que tienen que ser coordinadas y que, además de responder a cuestiones específicas, deben contribuir a realizar el objetivo general de gobierno de las transformaciones urbanas contrastando las prácticas sociales que sean divergentes con los intereses generales (Indovina, 2005). Desde este punto de vista, el carácter prospectivo de la planificación del territorio hace que base sus tareas en la

identificación de las necesidades y establezca una visión estratégica del futuro de la ciudad que, para configurarla es necesaria la integración de las distintas variables de tipo sectorial así como establecer una visión global del territorio. Por lo tanto, hablar de planificación del territorio no significa simplemente planes, previsiones teóricas o mapas, sino también el ejercicio de pensar el territorio (Serratosa, 2006; Tort y Catalá, 2011).

Con el concepto de Desarrollo Territorial Endógeno se inicia la aplicación en las políticas públicas de la planificación estratégica y, en especial, de la gestión estratégica de las ciudades, ligada a las competencias municipales. Aplicación que entraña, por un lado, un mecanismo de asignación pública de recursos y oportunidades entre los diferentes grupos sociales con intereses y preferencias en conflicto, y, por otro, activa valores e ideales.

Los conceptos utilizados por la gestión estratégica de ciudades proceden de la estrategia empresarial que a su vez se formó utilizando los aportes de las experiencias y la teoría militar. Sin embargo, la actual planificación estratégica de ciudades es, también, la continuación reformulada estratégicamente de la planificación urbana tradicional de los años sesenta y setenta, y que tenían como principal función clasificar, según un modelo urbanístico, el suelo existente en un municipio y diseñar las principales vías de acceso y salida, o las que facilitan la movilidad interna, así como las vías que permiten el acceso de la energía y el agua, o todos aquellos elementos de apoyo a las actividades básicas relacionadas con el uso del suelo.

La reformulación de la planificación urbana tradicional se apoyó en técnicas desarrolladas en dos campos: la planificación estratégica de las empresas privadas (la compañía General Electric fue la pionera en implantar la planificación estratégica para estudiar sus mercados y anticipar posibles escenarios futuros) y la planificación a largo plazo llevada a cabo por las ciudades norteamericanas y anglosajonas, y que se inició formalmente en 1981 en San Francisco, en plena crisis fiscal de las ciudades. Los empresarios elaboraron el plan estratégico de San Francisco sin contar con el Ayuntamiento, y con el objetivo de mejorar los ingresos públicos a partir del reforzamiento de la vivienda, que permitiría incrementar la densidad, concentrar centrales de empresas en la ciudad y ubicar en la periferia las oficinas de trabajo más masivo, los archivos y almacenes, los centros de cálculo, etc. Simultáneamente había propuestas de mejora técnica y de servicio del

transporte público para facilitar la nueva movilidad de acuerdo con la reestructuración de la ciudad. El plan fue un éxito, de tal manera que en 1983 se empezaba a redactar uno nuevo con la incorporación del Ayuntamiento y, a mitad de la década, más de 25 ciudades norteamericanas habían seguido el ejemplo.

La primera generación de planes estratégicos (que comprende desde el primer Plan de Planificación Estratégica de San Francisco en 1981 hasta el primer Plan Estratégico de Barcelona en 1990) se caracterizó por tratarse de planes de desarrollo local exógeno. Planes que tuvieron un enfoque marcadamente desarrollista, se centraron en la atracción de recursos exógenos y constituyeron un banco de prueba para la utilización de las herramientas de análisis estratégico. La segunda generación, que se inició a partir de 1992, tuvo una orientación de desarrollo local endógeno y se caracterizó por una mayor madurez metodológica, una mayor sofisticación de los instrumentos de análisis y una mayor coordinación entre las administraciones públicas.

La diferencia entre la experiencia europea y la estadounidense está en que, en Europa, el origen de la planificación estratégica se produce desde las instancias públicas, aunque dando una participación importante a los agentes privados a lo largo de la elaboración y la ejecución del mismo. A finales de los años ochenta fue cuando la planificación estratégica de ciudades y territorios llegó a Europa de la mano de grandes multinacionales de la consultoría. La primera experiencia tuvo lugar en la ciudad inglesa de Birmingham y en España los primeros planes estratégicos son el de Barcelona (1985), Bilbao (1989), Madrid (1990), Gijón (1991), Sevilla (1992), Córdoba (1993), Málaga (1994). Por su parte, en América Latina, el concepto y la experiencia en planificación estratégica provino de España, en gran medida por la creación en 1993 del CIDEU, cuya finalidad era la de articular la colaboración técnica y teórica entre organismos locales españoles e iberoamericanos.

Existen varias diferencias entre la planificación estratégica que se desarrolla en el sector público y en el privado. El plan estratégico de una empresa es un proceso fuertemente controlado por un grupo reducido de personas, contrariamente a lo que pasa en un plan para una comunidad; la determinación de la misión global del plan es mucho más compleja para una comunidad que para las empresas; la dificultad que se da en un plan estratégico de una comunidad para establecer los límites (¿en el municipio, en

el área metropolitana, en la región?), pues las ciudades no son entes independientes, sino que se ven afectadas por muchos organismos gubernamentales y otras jurisdicciones; en el sector privado los medios de comunicación no están presentes en la toma de decisiones, mientras que en el sector público se ha de contar desde el comienzo con la participación que se otorga a dichos medios; para decidir entre dos posibles alternativas, en el sector privado se acude a indicadores puramente objetivos y cuantitativos, mientras que en el sector público esta labor es mucho más ardua ya que los indicadores son más subjetivos y cualitativos.

En general, las ciudades son los espacios donde mayor daño produce las crisis en una sociedad. La incapacidad de una ciudad para afrontar con éxito los cambios del entorno puede traducirse en un grave deterioro de su salud psicosocial y económica. Con el fin de paliar las tensiones sociales, las ciudades han de investigar los efectos sinérgicos entre los avances técnicos y la cohesión social, para poder poner en marcha actuaciones dirigidas al reciclaje de la fuerza laboral, a la reestructuración de la oferta de equipamientos urbanos y a la ampliación de la oferta de servicios sociales.

Las ciudades han de disponer de una estrategia propia, por lo que deberán disponer de su propio enfoque para realizar una planificación, de sus propios objetivos y utilizar los métodos y las técnicas más adecuadas para lograrlos, y cuanto más difícil sea la situación social y económica en que se encuentra la ciudad, mucho más rigurosa y desarrollada debe ser su metodología de trabajo. Una metodología consistente fundamentalmente en identificar de manera explícita: los principios de valor o criterios para lograr el desarrollo territorial, es decir, las ideas fuerza de este desarrollo; la opción estratégica escogida por la ciudad; la definición de las áreas estratégicas en que debe intervenir; los proyectos clave en los que se concreta la estrategia. Y es que las ciudades deben plantearse la elaboración de un plan como un instrumento para definir la estrategia, por ello es un gran error confundir el medio con el fin. El fin, la estrategia, debe alimentarse de otros instrumentos: gestión de calidad de los servicios colectivos, gestión pública y de urbanismo, políticas de I+D+i, planes sectoriales, etc., y su principal instrumento, el plan estratégico, no puede entenderse como un ritual metodológico, sino como un proceso flexible destinado a dotar a la ciudad de una estrategia consistente, que proporcione una notoriedad y una singularidad a la ciudad y, sobre todo,

que logre comprometer a los principales actores urbanos, es decir, aquellos que tienen capacidad para transformar la ciudad.

La planificación estratégica constituye, por tanto, un instrumento flexible en la gestión estratégica de las ciudades. Siguiendo a Pascual (1995, 1999) y a Fernández (2006) vemos las características más significativas de la planificación estratégica:

- Visión a largo plazo y carácter plurilegislativo. Una decisión estratégica que implica modificar el rumbo de una localidad debe tener un marco temporal que puede extenderse décadas. Por ello, un plan estratégico debe ser un proyecto común de toda la comunidad para que pueda desarrollarse a lo largo de varias legislaturas con independencia de los avatares políticos.
- Consideración del entorno. La planificación estratégica ayuda a una comunidad a identificar sus ventajas en relación al entorno exterior.
- Identificación de la ventaja competitiva. La planificación estratégica trata de mejorar la posición competitiva de una localidad evaluando los cambios y las perspectivas futuras para, a partir de esta evaluación, tomar medidas para mejorar sus posiciones apoyándose en sus puntos fuertes y atenuando los débiles.
- Visión integral de la realidad urbana. El objetivo último de un plan estratégico es alcanzar una mayor competitividad económica y una mayor calidad de vida, es decir, no sólo considera la dimensión física del territorio sino que también contempla la complejidad económica y psicosocial de la comunidad analizada.
- Flexibilidad decisional. Los planes estratégicos pueden proveer un puente entre los requerimientos legales relativamente rígidos y las decisiones políticas que demandan flexibilidad.
- Concentración en temas críticos. La planificación estratégica se centra en temas críticos, oportunidades y problemas que afronta una comunidad.
- Orientación a la acción. La planificación estratégica está orientada a la acción, pues persigue desde el primer momento asegurar la viabilidad de sus propuestas, identificar recursos para su ejecución e involucrar a los responsables de tomar decisiones.

- Fomento y coordinación de la participación de todos los agentes sociales. El éxito de un plan estratégico requiere la participación de todos los agentes sociales y económicos de un territorio, pues la planificación estratégica constituye un poderoso proceso para desarrollar asociaciones significativas entre el sector público y la iniciativa privada.
- Modernización de la Administración. La planificación estratégica exige una nueva cultura de la Administración, tanto de los políticos como de los técnicos, representada por un alto grado de motivación y cualificación, un talante poco burocrático y capacidad para coordinar y dinamizar las fuerzas de la ciudad.

Las anteriores características dan cuenta de cómo la planificación estratégica es, en primer lugar, una metodología que proporciona un mayor rigor en la identificación de las decisiones a tomar y da mayores garantías de viabilidad debido a que la identificación de la estrategia no es apresurada ni simplemente intuitiva, y se resalta que la utilización como marco de referencia de los resultados descritos en el plan estratégico permite tener claro los pasos que se han de ir dando en un horizonte temporal a corto y medio plazo. A su vez, permite identificar tendencias y direcciones de la localidad y su entorno, asegurando que las actividades de la comunidad tengan un objetivo a largo plazo y que no se verán afectados por un cambio de liderazgo político.

En segundo lugar, al definir una estrategia a través de un plan, éste ha de fundamentarse en la participación ciudadana, lográndose, así, articular en un solo proyecto a todos los actores. Lo fundamental de la participación es la capacidad de integración social del movimiento asociativo y empresarial en un proyecto urbano, y la ilusión ciudadana que puede generar para poner en marcha el proceso de transformación urbana. La estrategia parte del reconocimiento de un medio social caracterizado por la presencia de varios agentes que detentan cuotas de poder, de manera que toda propuesta debe considerarse como una entre varias y materia, por consiguiente, de negociación (Boisier, 1995).

En tercer lugar, la planificación estratégica permite una movilización más dinámica del capital endógeno del territorio, asignando recursos a los problemas más acuciantes e identificando aquellas acciones, políticas e

inversiones que tendrán el mayor impacto positivo en la situación futura de la comunidad.

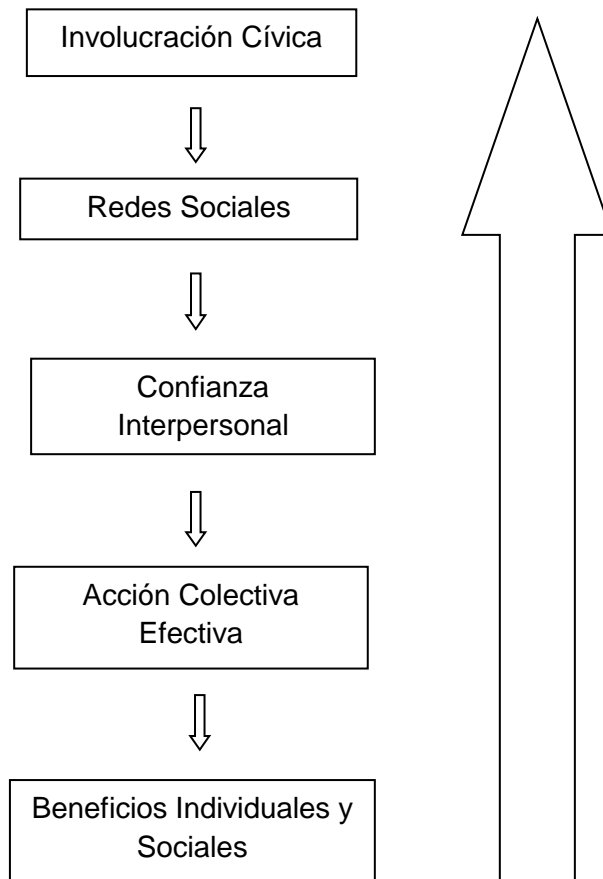
Las acciones de la planificación estratégica deben buscar resultados tales como (Rohe, 2004; Fernández, 2006): dar un mayor protagonismo al territorio, creando más y mejores oportunidades de empleo, mejorando la calidad de vida y fomentando la integración social; el desarrollo de la cooperación público privada entre los principales actores y su compromiso para desarrollar la estrategia en la medida de sus responsabilidades y competencias; el establecimiento de un importante proceso de participación ciudadana capaz de difundir una cultura territorial, sus retos, sus oportunidades, que facilite la colaboración ciudadana en el “hacer territorio”; disponer de una estrategia integral del territorio y no sólo física, como es el caso de localidades que sólo disponen de planes o proyectos urbanísticos; la creación y desarrollo de capital social.

Por capital social entendemos el conjunto de normas, valores, hábitos, confianza y redes que rigen la interacción entre las personas y las instituciones de un territorio y que facilitan la coordinación y cooperación social para el beneficio mutuo. El capital social no existe per se, sino que debe crearse y cultivarse. Un modelo para desarrollar el capital social implica la creación de un conjunto de relaciones, el cual comenzará con la involucración cívica de los agentes locales de una comunidad (Rohe, 2004). Seguidamente, aquellos que se involucran en actividades cívicas configurarán una red de relaciones sociales a nivel local.

La existencia de redes sociales generará una mayor confianza interpersonal. A su vez, el incremento de confianza dará lugar a una acción colectiva más efectiva. Finalmente, el proceso expuesto desembocará en la obtención de beneficios mutuos individuales y sociales. La creación de capital social reporta notables ventajas no sólo desde el punto de vista social, sino también económico. Capital social en una comunidad es sinónimo de confianza recíproca, valores y conductas compartidas, instituciones sólidas y participación en las decisiones públicas. Cuando se satisfacen estas condiciones, se genera un clima de responsabilidad, cooperación y sinergia que evidentemente aumenta la eficacia de los factores productivos, facilita el intercambio, estimula la creatividad y la innovación, y hace más eficaz el suministro de bienes públicos. Consecuentemente, el capital social constituye una condición

necesaria para rentabilizar las inversiones en capital físico y humano en un territorio, siendo pues un factor clave del éxito del proceso de planificación estratégica.

Gráfico 1. *Desarrollo del capital social*



(Fuente: Rohe, 2004)

El Plan Estratégico ha de articular globalmente, en su metodología y en el diseño del proceso, los resultados expuestos pero debe considerarlos de manera diferenciada. Analizar las diferentes vías o procesos para alcanzarlos, que serán distintos según los territorios. Si esto se consigue, las ventajas específicas de definir una estrategia a través de un plan basado en la cooperación pública y privada y la participación ciudadana son muy importantes.

Se consigue implicar a los principales actores con capacidad para transformar el territorio, lo que constituye una condición necesaria para disponer de una estrategia creíble, y desarrollar una gestión estratégica por parte de los principales decisores locales. Se logra articular en un solo proyecto de gestión del cambio a todos los actores y se establecen sinergias importantes

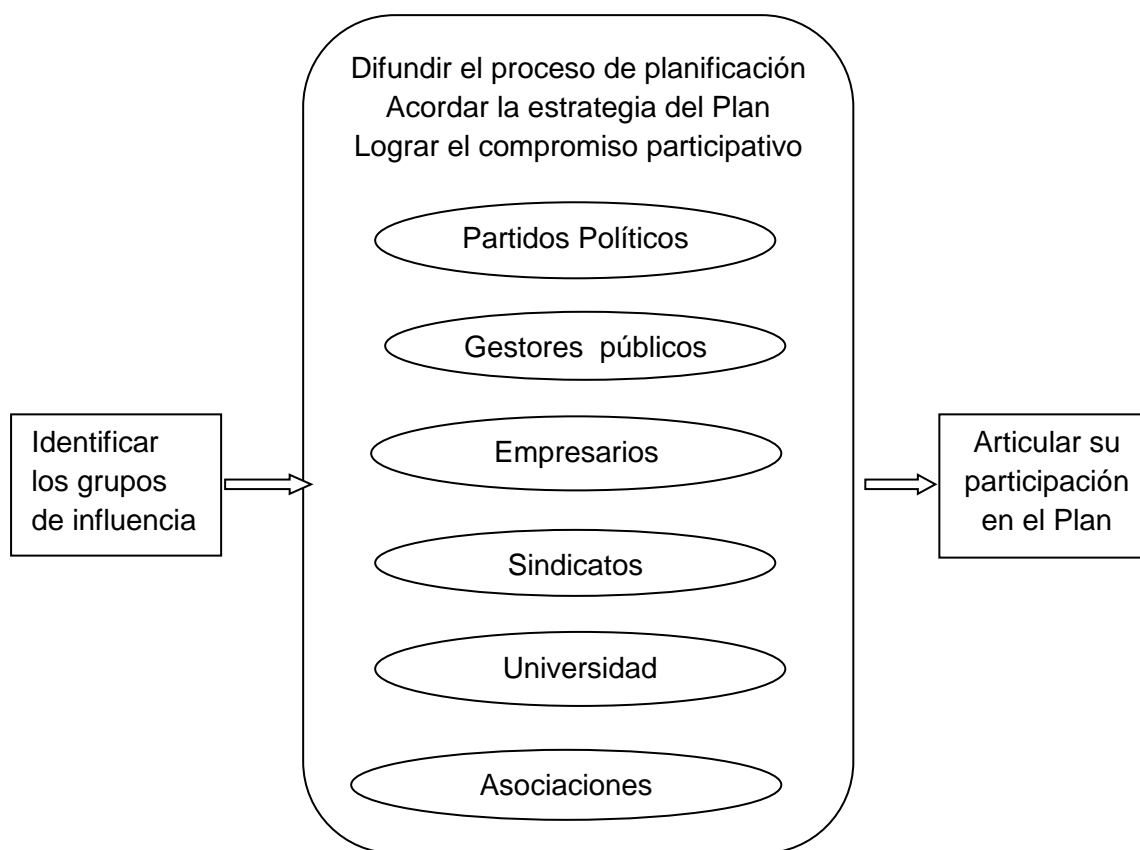
entre las actuaciones y proyectos de los principales actores que refuerzan el dinamismo y la cualificación del territorio. Se logra, con la participación ciudadana, contemplar si no todos, sí la mayoría de las ideas y proyectos de los que dispone la localidad, lo que constituye una garantía para, posteriormente, poder hacer una priorización de los criterios, objetivos y proyectos realmente importantes, y así lograr una gran legitimación social de los principales elementos de la estrategia.

De todos modos, lo fundamental de la participación es la capacidad de integración social del movimiento asociativo y empresarial en un proyecto territorial, y la ilusión ciudadana que puede generar para poner en marcha el proceso de transformación de la localidad.

El éxito de un Plan Estratégico requiere la consulta y participación coordinada de todos los agentes sociales y económicos de la comunidad desde el comienzo del plan. La naturaleza participativa y de transparencia informativa de la planificación estratégica ayuda a garantizar la involucración de los agentes locales en el proceso y a desarrollar asociaciones significativas entre el sector público y la iniciativa privada. De esta manera, se rechaza la planificación burocratizada y se apuesta por un proceso descentralizado, activo y orientado a informar, concienciar, dinamizar y movilizar al conjunto de agentes sociales en torno a un objetivo común: un proyecto de ciudad.

Para alcanzar estos fines es necesario que el proceso de planificación sea capaz de generar un cierto consenso entre las necesidades y los intereses potencialmente conflictivos que coexisten en un territorio. No debemos olvidar que en una sociedad compleja, las decisiones son tomadas a través de un proceso de interacción, debate y de ajuste mutuo incremental, que suele estar basado en información imperfecta, en supuestos inciertos y en un contexto de riesgo. Por lo tanto, la creación de consensos en una localidad será una tarea sistemática, ardua y larga; sin embargo, la colaboración entre agentes locales constituye una garantía para articular sociedades más libres, democráticas, responsables y participativas.

Gráfico 2. *Proceso de involucración de agentes*



(Fuente: Fernández, 2006)

La planificación estratégica social requiere la explicitación y manejo de conflictos acerca de las metas y estrategias de desarrollo. Los conflictos pueden referirse a los fines (qué); a los medios (cómo); a la filosofía (por qué); la localización (dónde); el tiempo (cuándo); y a los grupos que resultan beneficiados o perjudicados en la resolución de un asunto (quiénes). En todo caso, la sociedad debe estar preparada para manejar el conflicto en el proceso (Gargan, 1992). La construcción de consensos mediante la negociación de puntos de vista e intereses dispares es un componente sustantivo para el éxito de estrategias de desarrollo.

La utilidad de las acciones de Desarrollo Territorial está en buena medida, en función de la definición clara de una estrategia global en relación con el territorio afectado, estando esta estrategia fundamentada en un diagnóstico riguroso y exhaustivo, que permita conocer sus potencialidades y sus limitaciones. El diagnóstico es el instrumento de análisis que permite la sistematización, presentación, interpretación y evaluación de la información. Es

la base fundamental para el proceso de planificación, sin un buen diagnóstico la planificación sería un fracaso.

Por otra parte, un plan estratégico necesita un líder, que puede ser una persona física de reconocido prestigio (un político, un empresario o un intelectual) o una institución de gran implantación en la comunidad (Ayuntamiento). El reconocimiento de liderazgo determinará el grado de involucración de buena parte de los agentes sociales y económicos y de la sociedad en general. Sea quien sea la persona o entidad que lidere el arranque del Plan, se le deben apreciar unas características básicas. Debe poseer credibilidad ante sus conciudadanos, capacidad de convocatoria en la comunidad local y habilidad para conciliar intereses divergentes. Es necesario que se implique desde el inicio y de manera muy estrecha al conjunto de agentes públicos y privados significativos en el territorio: políticos, gestores públicos, empresarios, sindicatos, asociaciones profesionales, asociaciones ciudadanas. Una de las tareas importantes es identificar exactamente quiénes son las personas con un papel de decisión clave en la comunidad e involucrarlos en el proceso de planificación. Contactar con ellos y acordar conjuntamente la estrategia general a seguir, logrando su compromiso participativo a lo largo del Plan.

2.4. Metodología de la Planificación Estratégica

Hemos explicado en el anterior capítulo que las actuaciones de Desarrollo Territorial determinan que cada localidad o territorio se caracteriza por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial y conocimiento tecnológico, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, una tradición y cultura, unos recursos psicosociales sobre los que se articula su crecimiento.

El Desarrollo Territorial adquiere toda su fuerza cuando se transforma en un proceso organizado. En una fase embrionaria, una multiplicidad de acciones se llevan a cabo, la mayoría de las veces, como respuestas más o menos espontáneas a diferentes problemas de la localidad. El desarrollo toma forma y consistencia cuando se pasa a una fase en la que se busca alcanzar una coherencia global a las acciones y transformar el proceso de desarrollo en un proceso orientado estratégicamente. El enfoque estratégico es más la consecuencia de una práctica ya existente de desarrollo que un planteamiento tecnocrático de planificación. Así, los territorios adoptan este enfoque cuando se ven en la necesidad de abordar en toda su complejidad los diferentes aspectos del desarrollo. En el centro de las políticas de Desarrollo Territorial están las acciones que se dirigen a mejorar la organización del desarrollo. Consiste en mejorar la capacidad de organización que existe en el territorio y le permite dar una respuesta eficaz a los problemas y desafíos que tienen que superar.

La Planificación Estratégica Territorial debe tener una metodología clara y consistente que permita desarrollar la visión, misión, objetivos estratégicos, metas e indicadores (Bonney y Armijo, 2005). Requiere una metodología estructurada, basada en el trabajo en equipo. El proceso en sí es tan importante como el producto terminado. Una metodología bien concebida para la Planificación Estratégica ayudará a los líderes de la comunidad a tratar temas críticos para su futuro. El resultado debería ser el enunciado de estrategias que capitalicen las fortalezas del territorio y que reconozcan la importancia de las diversas partes interesadas. Si bien existen variaciones según cada autor, a continuación exponemos nuestra propuesta de metodología, teniendo como referente las utilizadas en la elaboración de los Planes Estratégicos de Gijón.

2.4.1. Las condiciones previas: Auditoría de la situación local

La etapa inicial debe comenzar con la creación de la organización directiva del Plan Estratégico, un *Comité de Seguimiento*, de tamaño reducido y operativo, que debe ser el alma del proceso de la planificación estratégica. Aunque sus funciones y responsabilidades variarán, según las necesidades particulares de cada territorio, el papel del Comité debe incluir: el establecimiento de un calendario y un presupuesto; desarrollar el diseño del Plan; invitar a la participación en las diferentes fases del mismo; asegurar que los puntos de vista de las partes interesadas y de los agentes decisorios estén representados; supervisar el progreso del Plan; resolver los conflictos y las inconsistencias que aparezcan durante el desarrollo del Plan; actualizar el plan después de su terminación inicial.

Una vez creada la organización directiva, comienza la Auditoría de la situación local. Se trata de analizar las condiciones para el desarrollo y de facilitar la toma de decisiones en torno a una futura estrategia para el desarrollo territorial. Chequear los aspectos críticos del territorio, así como las condiciones efectivas, favorables o desfavorables, para promover el desarrollo desde el ámbito local. A partir de esta primera lectura será necesario tomar una serie de decisiones en cuanto a los pasos sucesivos que pueden darse en el itinerario de planificación estratégica. Si existieran unas condiciones previas negativas, pudiera ser necesario posponer determinado tipo de decisiones y abocarse a crear esas condiciones previas imprescindibles para un proceso de desarrollo organizado.

Los factores a analizar en esta auditoría previa, son los siguientes:

- *El territorio pertinente para la acción.* Este primer análisis pretende situar y definir el territorio. El Desarrollo Territorial no hace referencia a un espacio delimitado por una división administrativa o política-institucional. Hace referencia a un espacio homogéneo en función de una serie de factores, que en su conjunto, definen un espacio de desarrollo. Este espacio se configura en torno a los recursos económicos, psicosociales, culturales y físicos existentes, pero también en torno al mercado de trabajo, a la actividad económica, a la innovación, a las relaciones con otras localidades, etc. El territorio también se delimita en función de la identidad local y los lazos de solidaridad que existen en su seno, así

como por la capacidad de autonomía local para resolver problemas, en función de los actores presentes en el territorio.

- *Presencia de factores favorables y desfavorables para el desarrollo.* Este segundo nivel de análisis permite observar si en el territorio existen condiciones adecuadas para el desarrollo. No se trata de un análisis pormenorizado de todos los factores de desarrollo, sino de aquellos que se consideran críticos para este primer análisis de condiciones previas. Algunos de los factores favorables son: buen nivel de formación de la población, factores psicosociales de la población favorecedores al desarrollo, existencia de circuitos y complementariedad entre las actividades económicas locales, mecanismos de solidaridad e integración social, buena accesibilidad al territorio, recursos naturales, etc.
- *Análisis de los actores.* Es necesario conocer diversos aspectos de los actores existentes en el territorio. La riqueza, no hablamos de términos económicos, de actores y su comportamiento es un aspecto importante para el Desarrollo Territorial. Aunque todas las demás condiciones sean favorables para el desarrollo, la ausencia de actores que lideren y controlen el proceso desde el ámbito local, dificulta la posibilidad de desarrollo. En esta primera fase, es interesante centrarse en el análisis de aspectos críticos referentes a los actores. Vamos a ver cuáles son:
 - Los intereses de los actores locales, sus estrategias y su motivación por el Desarrollo del territorio. La detección de posibles entusiastas y detractores de una estrategia de desarrollo, incluyendo a actores supralocales que inciden sobre el territorio de la acción.
 - Los recursos que poseen y su capacidad para generar impactos en el desarrollo del territorio. Es importante conocer sus recursos financieros, técnicos y psicosociales.
 - El grado de conocimiento de la situación local, los estudios realizados, los problemas ya estudiados y detectados, la percepción que los actores tienen de las potencialidades y obstáculos para el desarrollo.
 - Los conflictos y las alianzas existentes entre los actores, o las relaciones de indiferencia existentes entre ellos.
 - La voluntad y el compromiso político del gobierno local en torno a los temas del Desarrollo Territorial.

- Los procesos de comunicación y de circulación de información entre los actores.
- *Análisis y auditoría de las acciones en marcha.* Resulta de gran utilidad conocer cuáles son las acciones que, en favor del desarrollo de la localidad, se llevan a cabo en el territorio. Ello puede dar una idea de las iniciativas y proyectos que inciden en los problemas críticos del desarrollo y, demuestran, por otro lado, las actividades que los diferentes actores llevan a cabo. Es importante analizar, por una parte, la eficacia y el impacto que estas acciones tienen, así como las posibles contradicciones y falta de coordinación que pudiera existir.
- *Condiciones de la coyuntura.* Muy a menudo las estrategias de Desarrollo Territorial encuentran factores desencadenantes, provocados por determinadas circunstancias, acontecimientos o tendencias que las favorecen u obstaculizan. Es muy importante considerar inicialmente estas situaciones y tendencias. Se debería tener en cuenta la sensación de crisis que se vive en el territorio, el liderazgo del territorio en el contexto regional o nacional, los cambios en los entornos, la política pública y los cambios en las formas de gestión y la vocación transformadora de la localidad.

Esta etapa inicial debería permitir calibrar si algunos de estos factores están muy presentes en la coyuntura de la localidad y ponderar su importancia para impulsar un proceso de desarrollo. Este análisis de las condiciones previas es una primera observación, no pretende ser un análisis exhaustivo de la situación local. Los factores que han sido tratados en esta fase inicial, deberán ser retomados en la fase siguiente, el diagnóstico.

El análisis previo pretende, simultáneamente, recoger información sobre los aspectos críticos de la situación local, y movilizar y sensibilizar a los actores locales en torno a una estrategia de Desarrollo Territorial. De ahí que se trate de un proceso de investigación-acción, orientado a preparar el terreno para futuras etapas del desarrollo. En este sentido, se pueden utilizar diversas técnicas prospectivas y de observación en torno a los factores enumerados: detectar a los informadores cualificados en cuanto a su conocimiento del territorio; realizar una ronda de entrevistas que permitan comprobar sus puntos de vista con respecto a los factores críticos antes reseñados; reunir a actores y

profesionales seleccionados para realizar reuniones de trabajo que permitan el intercambio de puntos de vista en torno a los factores considerados; recoger información básica sobre aspectos socioeconómicos y psicosociales de la localidad que permitan tener una visión general sobre el territorio.

Con toda la información recogida y ordenada, es necesario elaborar un Dictamen sobre la situación local. Este dictamen servirá de base para la discusión y para la toma de decisiones que permitan impulsar una estrategia de desarrollo del territorio.

2.4.2. El Diagnóstico Local

El diagnóstico está determinado por la voluntad de llevar adelante una estrategia de desarrollo. Esta determinación permite realizar una lectura estratégica del territorio. Es la vocación de transformación del territorio, previamente decidida, la que condiciona el tipo de análisis a realizar. Se pretende un diagnóstico como base para la iniciativa de desarrollo o, dicho de otra manera, es necesario conocer el potencial de desarrollo existente como punto de partida para definir la estrategia futura.

Sólo un análisis sistemático permite a una localidad contrastar sus aspiraciones y deseos con las limitaciones de la realidad. Una buena estrategia es, sobre todo, realista. Prioriza aquellos objetivos y acciones que son factibles y viables, y que al mismo tiempo producen transformaciones significativas para el progreso y bienestar de la comunidad local. Así, el análisis debe permitir la elaboración de un programa de acción y no solamente una lista de deseos. Por esta razón el diagnóstico no es sinónimo de acumulación de información sobre el territorio, sino una comprensión de aquellos factores que nos permiten conocer el potencial competitivo de nuestro territorio.

El diagnóstico local tiene un objetivo de primera importancia, como es alcanzar una visión común y compartida entre los actores sobre la situación del territorio. Este factor es clave, en la medida que permite consensuar el análisis territorial y que las principales fuerzas sociales, económicas e institucionales de la localidad hayan identificado cuáles son los factores que condicionan o que potencian el desarrollo. En una comunidad existen diferentes puntos de vista,

enfoques y percepciones sobre la realidad. El proceso por el cual se llega a una visión común, a la identificación consensuada de los aspectos críticos y determinantes, es una de los principales retos del diagnóstico estratégico.

Por otra parte, la participación ciudadana es la base para recoger la información y para analizarla. Así, el tipo de información y el método para interpretarla es tan importante como la información en sí misma. Asimismo, es necesario analizar los circuitos territoriales, teniendo en cuenta la desterritorialización de los procesos de trabajo, de la producción y de la comercialización, y determinar cuál es la función del territorio en esos circuitos. En otras palabras, es necesario integrar el concepto de movilidad propia de la globalización.

La complejidad del análisis territorial viene determinada porque el territorio no es solamente un lugar sino que es también un espacio de flujos que determinan, a su vez, las características del lugar. Existen, en efecto, relaciones territoriales que deben ser analizadas para poder comprender las situaciones locales. Se deben considerar estos criterios:

- La localidad es el elemento focal del análisis. No puede analizarse meramente como un componente o una fracción del territorio nacional. Ello tiene que ver con el enfoque del desarrollo territorial y con la estrategia de definir una trayectoria propia de desarrollo. El análisis será radicalmente diferente en un caso o en otro.
- El análisis interno y externo se integran en un análisis único del territorio. Las relaciones territoriales, la existencia de flujos que insertan a una zona o localidad en un espacio superior y en la economía global, son un aspecto crucial del análisis. El análisis de los entornos, permitirá detectar oportunidades y amenazas para el desarrollo del territorio y definir un modelo de inserción territorial. El análisis interno permite conocer los recursos de la localidad y calibrar su potencial para el desarrollo, así como los obstáculos que habrá que superar.
- El análisis local examina a la comunidad en todas sus dimensiones. Se trata de un diagnóstico integral de todos los aspectos que condicionan el desarrollo: los psicosociales, los económicos, los institucionales, los medioambientales, etc.

- Las actitudes y comportamientos ciudadanos, así como de las instituciones locales, deben ser analizados y explicados tanto en términos de potencialidades como de debilidades.

En síntesis, el diagnóstico local nos debe llevar a analizar el territorio en términos de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades como una síntesis estratégica de la situación local. El análisis externo o de los entornos territoriales es un aspecto “interno” del diagnóstico local, en la medida que el potencial de desarrollo depende en gran medida de las relaciones territoriales y de las tendencias externas a localidad. El análisis externo tiene, a su vez, varios niveles de aproximación. Desde el análisis de los entornos más distantes al análisis de los entornos más cercanos. Considerando las tendencias de globalización y de creciente interdependencia entre territorios, el análisis externo resulta crucial para las estrategias de Desarrollo Territorial.

Como marco del análisis resulta pertinente analizar los factores que condicionan la competencia global, porque se trata del marco de competitividad en el que hoy se mueven todos los territorios. Es necesario conocer, como marcos de acción del territorio, la existencia de redes y de jerarquías territoriales. Este análisis debe permitir situar la localidad en esas redes territoriales. Es necesario determinar la red preponderante en la que se inserta el territorio a estudiar y las funciones del territorio en cada red. Así, podemos distinguir redes mundiales, continentales, nacionales, regionales y metropolitanas. El papel de cada localidad en la red depende de su capacidad para alcanzar la masa crítica necesaria que le permita competir en los mercados de la red. El concepto de territorios-red resulta crucial para comprender las relaciones territoriales de nuestro tiempo.

Finalmente, y de cara a evaluar los cambios y la dinámica de nuestros entornos, el análisis debe centrarse en factores como la formación de la población, el balance económico de la localidad con respecto al país y otros ámbitos internacionales, los sectores productivos emergentes, maduros y en declive, las infraestructuras de acogida y de accesibilidad existentes en los entornos, la distribución de los sectores productivos en el entorno territorial y los ejes de desarrollo nacionales.

El análisis externo o de los entornos permite detectar las Oportunidades y las Amenazas a las que se ve sometido el territorio debido a sus relaciones territoriales. El objetivo es que seamos capaces de aprovechar las

oportunidades que se le presentan y de contrarrestar los peligros o amenazas que les acechan. Por su parte, el análisis interno debe permitir la medición de la capacidad del territorio para el desarrollo, en términos de dotación de recursos, de toda índole, que posee la localidad. Este análisis tiene la finalidad de detectar las Fortalezas y las Debilidades existentes en nuestro territorio. Como se verá, el análisis interno es también análisis “externo”, en la medida que el análisis a realizar es, en parte, un análisis comparativo de los factores internos en relación a otros territorios de los entornos.

El análisis del potencial para el desarrollo debe ser medido en términos de dotación de recursos existentes en el territorio. Y en esta investigación veremos que los recursos no son únicamente económicos y/o materiales, sino también psicosociales. Junto al inventario de los recursos existentes, es necesario enfatizar en el análisis de los recursos infrautilizados y que podrían ser valorizados en una estrategia de Desarrollo Territorial que modifique el modelo de desarrollo existente. El análisis de la base de la localidad debe incluir factores como la ubicación del territorio, sus condiciones físicas y las infraestructuras; las características psicosociales de su población en general y en particular de sus actores locales en tanto que agentes promotores del desarrollo; el mercado de trabajo; la estructura económica y productiva; la cohesión social.

En cuanto a las capacidades de los actores locales, en este apartado se propone alcanzar un diagnóstico de los actores locales y su potencial para promover el desarrollo. ¿a qué llamamos actores locales? A las organizaciones sindicales y empresariales, a las asociaciones, a las instituciones educativas y formativas, a las instituciones públicas locales y autonómicas. El análisis debe centrarse en la disponibilidad de capacidades psicosociales de y para: la gestión propia, la relación con agentes externos, la movilización social, la planificación, la promoción y el marketing local, la calidad de los servicios y la gestión del gobierno local, el establecimiento de vínculos y redes con otros actores y otros territorios.

Es importante que el diagnóstico destaque aquellos factores significativos de forma comparativa entre el territorio y los entornos. Ello permite definir su posición territorial en términos de ventajas y desventajas. Este análisis ya se ha considerado en los análisis internos y externos anteriormente mencionados. Aquí interesa subrayar al menos tres aspectos

que deben ser tenidos en cuenta prioritariamente de cara a situar la localidad en el “ranking” territorial.

El primero de ellos son los *factores de diferenciación*. La posición en la jerarquía territorial depende de la presencia o ausencia de una serie de servicios y de actividades en la localidad. Tiene singular importancia en el caso de pequeñas localidades que compiten por su atractivo. Interesa medir esta presencia en relación a la población, así como la complejidad de la estructura terciaria y comercial. El análisis consiste en hacer un inventario de la presencia o ausencia de estas actividades que tienen gran significación para vivir y trabajar en la localidad y comparar los ratios con las localidades del entorno. Por ejemplo, la presencia de establecimientos comerciales, de instituciones educativas, etc.

El segundo de los factores son los de *centralidad*. Estos miden la presencia de instituciones relevantes o de prestigio en la localidad, así como las relaciones externas que ello conlleva. Ello dota al territorio de prestigio e identidad en algunos casos, o significa ser una referencia para otras localidades cercanas. Por ejemplo, la presencia de un organismo público nacional o internacional, de una institución cultural, educativa, etc.

El tercer gran factor importante es la *imagen de marca*. La presencia de alguna característica que otorgue relevancia a la localidad en tanto que imagen de calidad específica y que, por tanto, la destaque en el ranking de territorios de la región o del país. Por ejemplo, una tradición, un recurso natural o atractivo paisajístico, una fiesta popular, el patrimonio histórico, etc.

El diagnóstico local es, por una parte, un proceso previo a la elaboración de una estrategia de desarrollo, pero por otra también es un proceso continuo que permite observar e interpretar los cambios y transformaciones que se producen en la localidad. De ahí que el diagnóstico es, asimismo, un componente del proceso de seguimiento y de evaluación. Para la realización de un diagnóstico inicial se utilizan diferentes metodologías que podemos englobar en tres apartados:

- Uno es el *estudio comparado*. En este apartado se realizan los análisis de las fuentes secundarias, se llevan a cabo las investigaciones oportunas, se ejecutan encuestas de evolución de sectores y se desarrollan paneles de expertos.

- Otro es el *análisis cualitativo*. Se realizan encuestas a organizaciones y entidades locales, a actores cualificados y se analizan los conflictos existentes y latentes así como las estrategias a implementar.
- La tercera metodología empleada son los *grupos de diagnóstico*. En el proceso de elaboración de un diagnóstico local es importante subrayar la relevancia de la participación ciudadana como elemento clave para alcanzar un diagnóstico consensuado de la situación actual. De ahí la importancia de ordenar el proceso para que se llegue a un consenso sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; para que se otorgue prioridad a aquellos aspectos del territorio que tienen un valor estratégico para el desarrollo; para que la información relevante circule de manera fluida entre los actores.

2.4.3. Elaboración de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria a seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales que imprimen direccionalidad al proceso de desarrollo del territorio. Constituyen la guía principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado, sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

Los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permite organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brinda el marco para el compromiso de los distintos actores locales y viabiliza la construcción de sinergias territoriales. Para tales propósitos deben corresponderse no solo con las potencialidades locales, sino con los factores del desarrollo identificados teniendo en cuenta las principales carencias y obstáculos que existen en el momento dado.

Como todo proceso encadenado en fases, la realización previa de un diagnóstico de calidad es el aspecto clave a la hora de iniciar un proceso de elaboración de objetivos. La relación entre diagnóstico y elaboración de objetivos es directa a partir de la matriz de análisis DAFO. En función de la

lectura estratégica que se realice utilizando la matriz DAFO se presentan diferentes escenarios para el territorio y el modelo de desarrollo es la opción o escenario finalmente elegido una vez valorados los diferentes escenarios posibles. La construcción de escenarios es una técnica prospectiva que conduce a la elaboración de escenarios alternativos, constituidos por escenas temporales para distintos horizontes y por sus correspondientes trayectorias (Boisier, 1995). Este modelo se concreta finalmente en un objetivo global. El objetivo global es un objetivo de competitividad, en la medida que es la resultante de potenciar simultáneamente los recursos y fortalezas de que se dispone y de aprovechar las oportunidades que brindan los entornos. Las localidades deben prepararse para competir en un contexto de fuerte concurrencia donde todas las regiones y ciudades pretenden valorizar sus propios recursos en el mismo escenario.

En cuanto a la elaboración del modelo de desarrollo se debe seleccionar una alternativa que combine lo factible y lo deseable. La inexistencia de un modelo de referencia, definido de manera explícita por los principales actores de la localidad, es una de las razones de la debilidad de muchos territorios, que se limitan a acciones defensivas o reactivas con la finalidad de hacer frente a las dificultades y amenazas de los entornos. La ausencia de una referencia estratégica sobre el modelo de desarrollo del territorio que se desea, también provoca otros déficits en el desarrollo local, como es sin duda, el “activismo local”, que muy a menudo predomina en muchas experiencias. Es decir, la puesta en marcha y la realización de muchos proyectos y medidas, las cuales no guardan ninguna coherencia entre sí y no se integran en objetivos globales o territoriales.

En la formulación de los objetivos se identifican varios principios esenciales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos (Ronda y Marcané, 2004):

- Precisión: deben ser entendidos y asumidos por todos los implicados, para lo cual deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- Participación: es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación estratégica pues mientras más participación tengan los actores locales, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.

- Integración: es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- Realismo: deben ser decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.
- Especificidad: los objetivos definidos de forma clara y específica conllevan un mayor rendimiento que los objetivos no correctamente definidos.
- Realismo: los objetivos desafiantes han de ser igualmente realistas o factibles si se quiere que los actores decidan realizar esfuerzos para conseguirlos.
- Aceptación: los objetivos desafiantes y realistas se asocian a un mayor rendimiento siempre y cuando sean decididos, o al menos, aceptados, por parte de quien ha de cumplirlos. El establecimiento de objetivos en grupo aumenta su aceptación.

En resumen, los objetivos deben ser pertinentes al contexto específico, adoptando formas que reconozcan la naturaleza y complejidad de las problemáticas territoriales, así como su carácter dinámico. Esto significa que los objetivos deberán tener una clara relación con las características económicas, psicosociales y físico-espaciales del territorio.

Los objetivos deben referirse a procesos de cambio más que a estados finales. Dado el carácter dinámico del entorno social, económico y político, en la medida de lo posible, los objetivos deberían comprometer la voluntad de avanzar en una determinada dirección, sin llegar a convertirlos en una especie de normativa forzosa e inmutable, que no recoge las variaciones que irán ocurriendo en la sociedad.

Las líneas estratégicas son la concreción del objetivo global de desarrollo y se dirigen a los factores claves detectados en el diagnóstico: contrarrestar las amenazas, aprovechar las oportunidades, reforzar las fortalezas y reducir las debilidades. En otras palabras, las líneas estratégicas se basan en las diferencias entre la situación actual y el modelo de territorio, tanto para las debilidades como las potencialidades. Hay que subrayar que los

objetivos de línea son pocos y centrados solo en los aspectos estratégicos, prioritarios para el desarrollo de la localidad.

Los objetivos de línea hacen referencia a los ámbitos prioritarios del Desarrollo Territorial y a los recursos que son necesarios valorizar, haciendo referencia a los recursos exógenos a los que es necesario vincularse. Las líneas estratégicas son ámbitos que se encuentran articulados en una estrategia única de tipo territorial. Ninguna tiene mayor importancia que otra y, los objetivos y resultados a alcanzar en una de ellas, tiene efectos e impactos sobre las otras. Se trata de un modelo territorial integrado, donde lo económico y lo psicosocial deben ser cohesionados en una única estrategia.

2.4.4. Difusión, impulso, seguimiento y evaluación

La divulgación del Plan Estratégico es crítica para asegurar la participación y cooperación de todos los agentes públicos y privados. La difusión de un Plan documentado incentiva la formación de nuevas coaliciones para llevar a cabo las estrategias. Las acciones coordinadas de muchos individuos y organizaciones son vitales para la acertada implantación del Plan. Los diversos agentes necesitan unas metas comunes para trabajar en la misma dirección.

En la implementación se llega a la etapa donde se pone en práctica la estrategia de desarrollo consensuada para el municipio. La ejecución, control y evaluación han de ser muy exhaustivos y a la vez flexibles para ir consiguiendo paralelamente una desviación mínima entre los objetivos iniciales y los resultados que se van consiguiendo al tiempo que la implantación se va realizando.

2.5. Resultados y beneficios de utilizar la Planificación Estratégica Social

Con un Plan Estratégico se espera identificar una estrategia clara, consistente y estable del territorio, para mejorar su posición competitiva en el sistema de ciudades; articular a los principales actores, mediante la concertación social y favorecer la participación ciudadana. Tomando como base a Pascual (1999) podemos afirmar que una estrategia territorial consiste, fundamentalmente, en:

- *Identificar los principios de valor para lograr el desarrollo territorial.* Una de las virtudes de los planes estratégicos es que explicitan criterios, principios de valor, ideas de fuerza, que quieren constituirse en marco de referencia en el desarrollo del territorio.
- *Las opciones estratégicas escogidas por la localidad.* Estos propósitos se recogen normalmente en el objetivo central, y deben contener: el posicionamiento en el sistema de relaciones funcionales con otras localidades, con las que establece relaciones de competencia y complementariedad con su entorno más próximo; una definición de la estrategia económica y competitiva; una opción en relación con la estructura y la dinámica urbana o interna del territorio; una posición en relación con la cohesión social.
- *La definición de las áreas estratégicas en que debe intervenir.* Existen una serie de áreas a las que debe referirse la estrategia urbana, como son el territorio y las infraestructuras, las actividades económicas, la sociedad, el gobierno.
- *Los proyectos clave en los que se concreta la estrategia.* Un Plan Estratégico es un plan de acción, en este sentido se concreta en un conjunto de medidas y proyectos para cada una de las áreas estratégicas de intervención. La sistematización de estos proyectos permite conocer cuáles son los grandes retos que se plantea la ciudad y cómo abordarlos.

Sin embargo, el resultado más importante de un Plan Estratégico es lograr la articulación entre los principales actores sociales del territorio, para alcanzar una visión común del futuro y así definir unos proyectos de acción que acompañen dicha visión.

La estrategia del territorio no estará completa sin el compromiso de los actores para actuar y desarrollar proyectos en función de las competencias y posibilidades de cada actor. La cooperación de los actores debe fortalecer la colaboración entre ellos, identificando sus diferentes intereses para llegar a acuerdos que sea efectivos (Forn y Pascual, 1995; Curti y Gibelli, 1996; Camagni, 2003).

La última finalidad de la planificación estratégica es la de guiar el Desarrollo Territorial con la creación de instrumentos que ayuden a cumplir los objetivos marcados en un principio, tomando como horizontes el medio y largo plazo. Esto lleva a resaltar aspectos que caracterizan a un Plan Estratégico y que proporcionan al territorio beneficios tales como:

- *Establecimiento de prioridades.* La elaboración de un Plan Estratégico proporciona unos escenarios previsibles para la localidad según el análisis de los entornos y la valoración interna. Éste se compone principalmente de los factores de desarrollo y de la cohesión social, aunque también se parte de la valoración de las acciones que ya están en marcha en el territorio, cuyos resultados aún no son tangibles o lo son apenas.
- *Concentración de las energías.* Tomando el conjunto del territorio hay que centrarse en aquellos objetivos considerados clave y que son factibles, objetivos que han de permitir pasar de la situación actual a la considerada posible y deseable.
- *Colaboración entre los sectores públicos y privados.* Sin esta cooperación el plan perdería un componente muy importante para garantizar el cumplimiento de las estrategias. Hay que establecer la colaboración desde el inicio del Plan y el proceso de elaboración debe servir para ampliarla y consolidarla.
- *Creación de una cultura estratégica común.* Objetivo intangible pero muy provechoso para el municipio, ya que posibilita que todas las entidades y los agentes urbanos que participan en el plan tengan una visión común en relación a lo que es su localidad y cuál ha de ser su futuro: la identificación y el desarrollo de los principales factores de competitividad, la toma de posición de la localidad para aprovechar mejor las oportunidades.

- *Refuerzo del liderazgo del Ayuntamiento.* Es el Ayuntamiento quien debe liderar todo el proceso, reforzando así su papel de liderazgo como representante de la ciudadanía, y a la vez promoviendo su rol de administración relacional, es decir, que deviene punto de encuentro de personas y recursos que pueden conducir a la realización de proyectos estratégicos urbanos.

Gracias al proceso de planificación y a la posterior ejecución del Plan, es posible crear en la localidad una cultura estratégica que permita optimizar los beneficios del Plan, aglutinar los intereses y expectativas de los diferentes agentes que componen la sociedad local y, en último término, conseguir una sociedad más cohesionada y que se sienta más implicada en el desarrollo de su ciudad. Los territorios deben tener su propia visión del modelo de desarrollo que desean para sí. Y debe ser un modelo que tenga el más amplio consenso social posible. Debe conseguirse un desarrollo humanizado, que tenga en cuenta la democratización del conocimiento, que minimice el coste social del cambio, y que aplique criterios de sostenibilidad.

PARTE EMPÍRICA

1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

1. 1. Objetivos

Objetivo general

El objetivo general consiste en estudiar qué factores y variables psicosociales están relacionados con el desarrollo sostenible de los territorios, con el fin de analizar el papel de estos factores a la hora de vertebrar el desarrollo territorial y la planificación estratégica del municipio de Gijón (Asturias), desde una aproximación psicosocial y multimetodológica.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos formulados a partir del objetivo general son los siguientes:

1. Analizar la evolución y las características de los enfoques teóricos y conceptuales sobre el Desarrollo Territorial, centrándose en las aportaciones más significativas de la Psicología Social.
2. Elaborar una aproximación al Desarrollo Territorial desde una perspectiva psicosocial, delimitando el papel de los actores determinantes para el desarrollo territorial integral y sostenible.
3. Investigar la relación entre el Desarrollo Territorial y la Planificación Estratégica, en la experiencia concreta del municipio de Gijón, a través del análisis de sus Pactos Locales y sus Planes Estratégicos.
4. Analizar los factores y variables psicosociales que favorecen el desarrollo integral y sostenible de los territorios, en especial el emprendimiento y la innovación.
5. Desarrollar una propuesta psicosocial para un desarrollo territorial y estratégico sostenible del municipio de Gijón.

1.2. Hipótesis

Hipótesis general

Se parte de la hipótesis general de que del conjunto de factores que influyen en el desarrollo de un territorio, varias de ellos son psicosociales. Se considera que de todos los factores, los psicosociales son los más determinantes para alcanzar un desarrollo integral y sostenible. Y dentro de los psicosociales, los más determinantes son el emprendimiento y la innovación. Se estima que la poca presencia de estos dos factores en la población de Gijón es la causa por la cual no consigue un desarrollo sostenible integral y adecuado.

Hipótesis específicas

Desglosando la hipótesis general y a partir de los objetivos específicos propuestos anteriormente se incorporan sus correspondientes hipótesis específicas:

Objetivo 1: Analizar la evolución y características de los enfoques teóricos y conceptuales sobre el Desarrollo Territorial, centrándose en las aportaciones más significativas de la Psicología Social.

- Hipótesis 1: Se considera que las teorías y actuaciones de Desarrollo Territorial han ido evolucionando desde un enfoque únicamente economicista, ligado al empleo y al fomento de la economía, con la toma de decisiones centralizada y ajena a los territorios en las que se ejecutaban, hasta alcanzar una visión global del desarrollo, mucho más allá de la visión meramente mercantilista, abarcando todos los ámbitos de las sociedades locales.

Objetivo 2: Elaborar una aproximación al Desarrollo Territorial desde una perspectiva psicosocial, delimitando el papel de los actores determinantes para el desarrollo territorial integral y sostenible.

- Hipótesis 2: Se estima que desde la perspectiva psicosocial es posible elaborar una aproximación al Desarrollo Territorial que presente una

visión más integradora, incluyente y humana. Si el Desarrollo Territorial tiene como fin que una sociedad local se desarrolle de manera integral y sostenible, entonces sus actores determinantes se prevé que sean las personas que conforman la comunidad local y el territorio con sus recursos materiales e inmateriales.

Objetivo 3: Investigar la relación entre el Desarrollo Territorial y la Planificación Estratégica, en la experiencia concreta del municipio de Gijón, a través del análisis de sus Pactos Locales y sus Planes Estratégicos.

- Hipótesis 3: Si la planificación estratégica se considera que es la herramienta más idónea para conseguir el desarrollo deseado en los territorios, entonces en el municipio de Gijón se encontrarán sinergias entre las actuaciones de Desarrollo Territorial y la Planificación Estratégica, así como entre las políticas de empleo y promoción económica y sus Pactos Locales.

Objetivo 4: Analizar los factores psicosociales que favorecen el desarrollo integral y sostenible de los territorios, en especial el emprendimiento y la innovación.

- Hipótesis 4: Se prevé que dos factores psicosociales son fundamentales e imprescindibles para que un territorio alcance un desarrollo exitoso, integral y sostenible: el emprendimiento y la innovación. Si estos dos factores son fundamentales, entonces se estima que, conjuntamente a ellos, otros factores que favorecen el desarrollo sostenible son: la adaptación al cambio; la autoestima; la capacidad de asociación; la creatividad; la perseverancia; la proactividad; el riesgo y la tolerancia a la frustración.

Objetivo 5: Desarrollar una propuesta psicosocial para un desarrollo territorial y estratégico sostenible del municipio de Gijón.

- Hipótesis 5: Se estima que Gijón necesita cambiar el rumbo y determinados contenidos de su estrategia territorial social, para ello se cree que resulta totalmente pertinente y necesario desarrollar factores psicosociales más adecuados (integradores y sostenibles, basados en el

emprededurismo y la innovación) para afrontar con garantías de éxito los retos y tendencias de su territorio.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Instrumentos de medida

En las próximas páginas detallaremos el proceso de realización del estudio empírico. El método de investigación que hemos elegido es cualitativo, en tanto que nos va a permitir producir, psicosocialmente, representaciones que describen y expliquen una realidad relevante. La realidad psicosocial de los territorios es compleja, múltiple y cambiante. Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social es construido con múltiples significados y símbolos, y lo esencial de la investigación cualitativa deviene del análisis objetivo del significado subjetivo (Agulló, 1997); justamente es lo que se busca en esta investigación: encontrar, tras los pertinentes análisis y las consiguientes interpretaciones, los significados que los participantes otorgan y manifiestan sobre el desarrollo territorial. La investigación cualitativa implica la existencia de unos objetivos bien delimitados, una planificación coherente y realista, una rigurosidad y compromiso con la realidad que investigar. Hemos optado por una estrategia analítica, ya que perseguimos estudiar el rol que juegan los factores y variables psicosociales en el desarrollo de los territorios y como ejes vertebradores de dos fenómenos sociales: la planificación estratégica social y los pactos de concertación social.

Para cumplir los objetivos de la investigación fueron utilizados dos instrumentos de medida: análisis de contenido de documentos y entrevistas en profundidad.

2.1.1. Entrevistas en profundidad

La entrevista representa uno de los métodos generales que más se han utilizado y desarrollado en el estudio empírico directo del comportamiento humano, en su doble vertiente social y psicológica (Vallés, 1992). Nos vamos a centrar, teniendo en cuenta las características de nuestra investigación, en la entrevista psicosocial y dentro de ella vamos a utilizar la entrevista abierta o en profundidad, también conocida como semidirectiva o no estructura.

Se puede definir como un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae una información de una persona (Alonso, 1994). Este mismo autor señala que la entrevista abierta es una conversación entre dos personas, el entrevistador y el informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental – no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo – del entrevistado sobre un tema definido en el marco de la investigación. La no existencia de un cuestionario cerrado no indica que no se emplee un guión temático que recoja los objetivos de la investigación y sirva para focalizar la interacción.

La entrevista en profundidad busca encontrar el sentido social de las actuaciones de una persona, partiendo del supuesto que cada individuo posee iniciativa personal que le conduce a construir sentidos y significados de su realidad más próxima, entiende e interpreta esta realidad dentro de un marco de creencias, de valores por el construido pero influenciado por su entorno. La entrevista en profundidad produce información holística, contextualizada y personalizada, permite la interacción directa, la posibilidad de clarificar los conceptos con el entrevistado y proporciona intimidad y profundidad para la recogida de datos.

Es una técnica de obtención de información mediante una conversación profesional dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso en el cual contiene el sentido social de la conducta de un sujeto o del grupo de referencia de dicho individuo (Agulló, 1997; Ruiz Olabuénaga, 2012). Los encuentros entre el investigador y los informantes son, normalmente, cara a cara y están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto al fenómeno social estudiado, tal como son expresadas con sus propias palabras (Taylor y Bogdan, 1992). Por lo tanto, la entrevista, como método científico de recogida de información, requiere, por parte del investigador, una preparación y unos conocimientos teóricos-prácticos sobre las dimensiones psicosociales de la comunicación interpersonal (Valles, 1992).

En la entrevista en profundidad es fundamental el establecimiento de un contrato de comunicación porque remite la información y la comunicación a un contexto exterior al propio encuentro, que es la investigación y los objetivos del

diálogo. Además el contrato comunicativo determina la posición del entrevistador, que es quien orienta a entrevista en función de sus intereses produciendo un discurso compuesto y multidimensional. La interacción verbal en las entrevistas se fundamenta en la apertura a la comunicación y a la aceptación de las reglas y está siempre regulada por un marco pautado de la entrevista, que es el guión temático. Se trata de que las personas entrevistadas produzcan información sobre todos los temas relevantes para la investigación. Las entrevistas realizadas han permitido construir el sentido y el significado psicosocial del Desarrollo Territorial. Se ha utilizado un guión temático que sirvió para que el diálogo con las personas entrevistadas no perdiera su cariz. Con el fin de mantener una conversación espontánea y dar un aire más dialogante y menos interrogatorio se memorizó el guión de las entrevistas.

2.1.2. Análisis de contenido de documentos

El análisis documental es una forma de investigación cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de documentos, a partir del análisis de sus significados, en nuestro caso, psicosocial. No es una simple recopilación y lectura de textos, supone una actividad de interpretación proyectiva y prospectiva. Para nuestra investigación, los documentos analizados, que abarcan todo el espacio temporal de nuestro estudio, han sido los siguientes:

- Convenio para el Desarrollo Local de Gijón, 1988.
- Plan Estratégico de Gijón 1991-1999.
- Programa de Acción Prioritaria para Gijón, 1993.
- Acuerdo Marco para la promoción del empleo estable, 1998.
- Pacto Gijón por el Empleo. 2000–2003.
- Plan Estratégico de Gijón 2002-2012.
- Gijón Emprende. Pacto por la Promoción Económica, la Competitividad y el Empleo. 2004-2007.
- Reglamento Orgánico de Funcionamiento del Consejo Social de la Ciudad de Gijón, 2005.

- Gijón Innova. Acuerdo por la Innovación, el Desarrollo Económico y el Empleo. 2008-2011.
- Gijón Más. Acuerdo para el Impulso de la Actividad Económica, la Creación de Empleo y el Desarrollo Sostenible. 2012-2015.

2.2. Muestra

Los criterios de selección de los participantes en las entrevistas son criterios de comprensión y de pertenencia a los temas a ser abordados por este estudio. Se realizó un muestreo con unas características específicas, a nivel de distintos ámbitos de la sociedad. Los perfiles de los cuatro grupos de participantes fueron elegidos concretamente en función de contribuir significativamente con los objetivos propuestos en la investigación. El criterio utilizado para finalizar la fase de convocatoria de participantes fue el de saturación, en que la información sobre los temas analizados es recogida y acumulada de forma satisfactoria y suficiente para corresponder a la realidad. La saturación acontece cuando los discursos procedentes del mismo sector social se repiten y no añaden más informaciones útiles para la investigación (Ibáñez, 1979).

El universo muestral está constituido por cuatro grupos: políticos, técnicos, agentes económicos y agentes sociales. De esta manera se abarcan los diferentes ámbitos de la realidad social, sin perder su relación con los objetivos de la investigación. La muestra está formada por 40 personas entrevistadas, distribuidas de la siguiente manera:

- 13 personas con responsabilidades políticas.
- 11 profesionales del Desarrollo Territorial
- 8 agentes económicos.
- 8 agentes sociales.

La mayoría de las 13 personas con responsabilidad política entrevistadas ocupan sus cargos en Gijón, discursos que se completaron con políticos con responsabilidades en el ámbito regional y catalán. Sus discursos han aportado información imprescindible para este estudio por su carga ideológica.

Tabla 2. *Ficha de entrevistas a responsables políticos*

Persona entrevistada	Fecha y lugar realización
<p>José Manuel Menéndez Rozada Concejal Delegado de Empleo y Formación del Ayuntamiento de Gijón entre 2003 y 2007. Secretario General de la Federación del Metal, Construcción y Afines de UGT Asturias entre 1990 y 2002. Medalla de Plata de la Villa de Gijón.</p>	<p>Gijón, 14/02/07</p>
<p>Pablo Pérez Vázquez Director adjunto del Plan de Empleo Municipal del Ayuntamiento de Gijón entre 2008 y 2012. Responsable de Inserción del Plan de Empleo Municipal del Ayuntamiento de Gijón entre 2000 y 2007.</p>	<p>Gijón 25/03/07</p>
<p>Manuel Vallejo Benítez Director de la Fundación Municipal de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Gijón entre 2002 y 2007.</p>	<p>Gijón 15/04/07</p>
<p>José Antonio García Álvarez Jefe de Promoción Social de la Fundación Municipal de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Gijón entre 1999 y 2006. Director del Gabinete de la Procuradora General del Principado de Asturias entre 2006 y 2013.</p>	<p>Gijón 06/04/08</p>
<p>José María Pérez López Concejal Delegado de Promoción Económica del Ayuntamiento de Gijón entre 1999 y 2012. Diputado en la Junta General del Principado de Asturias entre 2012 y 2014. Desde 2015, portavoz del Grupo Municipal Socialista del Ayuntamiento de Gijón.</p>	<p>Gijón, 23/07/09</p>
<p>Roberto Gómez González Director del Área de Proyectos Estratégicos del Ayuntamiento de Gijón entre 2006 y 2009. Director de Planificación Estratégica de la Empresa Municipal de Autobuses de Gijón, entre 2009 y 2011.</p>	<p>Gijón, 3/09/09</p>
<p>Oriol Nel i Colom Secretario para la Planificación Territorial de la Generalitat de Cataluña entre 2003 y 2011.</p>	<p>Oviedo, 21/09/09</p>
<p>Ángel Calvo Cuesta Director del Área de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Gijón entre 2003 y 2011.</p>	<p>Gijón, 04/05/10</p>
<p>Luis Antonio Díaz Gutiérrez Gerente del Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón entre 2004 y 2011 y Coordinador General desde 2012.</p>	<p>Gijón, 21/07/10</p>

<p>José Ramón Tuero del Prado Alcalde Mansilla de las Mulas (León) entre 1999 y 2003. Concejales Delegado de Deportes del Ayuntamiento de Gijón entre 2007 y 2012. Director General de Deportes del Principado de Asturias, desde 2012.</p>	<p>Gijón, 22/09/10</p>
<p>Iván Álvarez Raja Concejales Delegado de Festejos y Juventud del Ayuntamiento de Gijón entre 1999 y 2007. Gerente del Centro de Transportes de Gijón entre 2007 y 2011.</p>	<p>Gijón, 17/02/11</p>
<p>Gonzalo González Espina Director de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo del Ayuntamiento de Gijón entre 1999 y 2009. Director del Parque Científico Tecnológico de Gijón, entre 2009 y 2011.</p>	<p>Gijón, 26/03/11</p>
<p>Esperanza Gutiérrez Fernández Directora de la Fundación Mujeres de Asturias. Diputada regional de la Junta General del Principado de Asturias entre 1999 y 2001.</p>	<p>Oviedo 27/05/11</p>

Las 11 personas profesionales del Desarrollo Territorial tienen un perfil técnico, aportan un discurso de mayor rigor académico y formativo que los responsables políticos, pero con una menor carga ideológica. Presentan un conocimiento exhaustivo de los programas y actuaciones de Desarrollo Territorial y una amplia y contrastada trayectoria profesional.

Se ha buscado articular discursos de técnicos en áreas ligadas al Desarrollo Territorial pertenecientes al Ayuntamiento de Gijón, a otros Ayuntamientos, Diputaciones y Federación Española de Municipios y Provincias, con profesionales externos a la Administración.

Tabla 3. Ficha de entrevistas a profesionales del Desarrollo Territorial

Persona entrevistada	Fecha y lugar realización
<p>Joseba Medel Técnico de Proyectos del Ayuntamiento Cáceres.</p>	<p>Cáceres 21/09/07</p>
<p>M^a Cruz Santos Diez Agente de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Palencia.</p>	<p>Palencia 16/10/07</p>
<p>Oriol Estela Barnet Director de la Oficina Técnica de Estrategias para el Desarrollo Económico de la Diputación de Barcelona.</p>	<p>Barcelona 25/02/08</p>
<p>Emma Rué Cabré Consultora de Estrategias de Desarrollo Territorial.</p>	<p>Barcelona 28/02/08</p>
<p>Gabriel Sánchez Mora Secretario de la Comisión de Desarrollo Económico y Empleo de la Federación Española de Municipios y Provincias.</p>	<p>Madrid, 19/12/08</p>
<p>Angel Diego García Jefe Departamento de Escuelas Taller del Ayuntamiento Gijón.</p>	<p>Gijón 13/04/12</p>
<p>Marta González González Técnica del Centro Municipal de Empresas del Ayuntamiento de Gijón.</p>	<p>Gijón, 22/06/12</p>
<p>Manuel Ángel González Director del Centro Municipal Integrado de El Llano del Ayuntamiento de Gijón.</p>	<p>Gijón 19/05/13</p>
<p>Marcos Urarte Consultor estratégico y especialista en Recursos Humanos.</p>	<p>Pola de Siero, 1/08/13</p>
<p>Enrique Rodríguez Martín Responsable de Asuntos Europeos e Internacionales del Ayuntamiento Gijón.</p>	<p>Gijón, 02/04/14</p>
<p>Charles Landry Consultor internacional en creatividad, gestión y desarrollo de los territorios</p>	<p>Gijón, 7/05/14</p>

Los 8 agentes económicos entrevistados configuran una representación de la realidad económica y empresarial del municipio de Gijón, que se complementa con la visión de empresarios de fuera del municipio y de la región.

Tabla 4. *Ficha de entrevistas a agentes económicos*

Persona entrevistada	Fecha y lugar realización
Carmen Moreno Gerente de la Unión de Comerciantes de Gijón	Gijón, 14/04/07
Javier Fernández Font Empresario.	Trasona, 15/04/08
Emilio González Vegas Responsable de la Delegación de la Federación de Empresarios de Asturias en Gijón.	Gijón 24/04/09
Domingo Cienfuegos-Jovellanos Caramés Empresario.	Gijón, 22/11/10
Rafael Prieto Sánchez Empresario.	Gijón, 29/11/10
Carlos Barrabés Empresario	Gijón, 22/02/11
Faustino Obeso Carrera Presidente del Club Asturiano de la Innovación entre 2005 y 2013.	Gijón, 20/12/12
Marta Fernández Menéndez Gerente de la Asociación de Empresarios de los polígonos industriales Roces y Porceyo (Gijón).	Gijón, 03/04/14

Para la selección de los 8 agentes sociales entrevistados hemos seleccionado representantes de los dos sindicatos mayoritarios en el municipio y que han participado en la elaboración de Acuerdos de Concertación Social, en su seguimiento y en la elaboración de los Planes Estratégicos de Gijón. Con el fin de completar esta perspectiva se ha entrevistado a una psicóloga clínica con una dilatada trayectoria en la ciudad y muy conocedora de la realidad social de la población gijonesa.

Tabla 5. *Ficha de entrevistas a agentes sociales*

Persona entrevistada	Fecha y lugar realización
<p>Antonio del Corro Fernández Miembro de la Comisión Ejecutiva del sindicato UGT Asturias entre 2002 y 2007. Gerente de Bomberos del Principado de Asturias entre 2007 y 2013. Gerente del Servicio de Emergencias del Principado de Asturias, desde 2013.</p>	<p>Oviedo, 24/5/07</p>
<p>Victoria Tuya Psicóloga clínica.</p>	<p>Gijón 07/03/08</p>
<p>Francisco Prado Alberdi Histórico dirigente del sindicato CC.OO. Medalla de Plata del Ayuntamiento de Gijón</p>	<p>Gijón, 3/12/10</p>
<p>Marcos Fernández Antuña Presidente del Comité de Empresa de las Empresas de Promoción y Desarrollo del Ayuntamiento de Gijón, 2010-2015</p>	<p>Gijón, 21/01/2013</p>
<p>Lourdes Calleja Castaño Secretaria General de la Federación de Servicios Públicos del sindicato UGT Gijón, desde 2008.</p>	<p>Gijón 18/03/2013</p>
<p>Fernando Díaz Arnaiz Secretario General del sindicato UGT Gijón, desde 2011</p>	<p>Gijón, 04/02/14</p>
<p>Roque Galcerán Secretario General de CCOO Gijón desde 2013</p>	<p>Gijón, 17/03/2014</p>
<p>Carmen Escandón García Secretaria de Igualdad y Política Social UGT Gijón desde 2013. Presidenta del Comité de Empresa de las Empresas de Promoción y Desarrollo del Ayuntamiento de Gijón desde 2015</p>	<p>Gijón, 23/04/2014</p>

2.3. Procedimiento

Para las entrevistas se utilizaron dos instrumentos. Un guion de preguntas que recogen los objetivos de la investigación y sirvió de orientación de las entrevistas, y una grabadora que permitió un acceso instantáneo y fidedigno a todos los discursos proferidos por los participantes.

Tabla 6. *Guion de preguntas utilizado en las entrevistas*

Preguntas
¿Qué es el Desarrollo Territorial?
¿Qué evolución han experimentado las políticas de Desarrollo Territorial en los últimos años?
¿Qué papel tienen las Instituciones Públicas en el Desarrollo Territorial?
¿Qué función representan el resto de actores sociales y económicos en el Desarrollo Territorial?
¿Cuáles son las variables y los factores más relevantes para el éxito o fracaso de las acciones relacionadas con el Desarrollo Territorial?
Importancia de los factores y variables psicosociales, su papel dentro del Desarrollo Territorial (se pregunta por los factores y variables que hemos establecido en las hipótesis como favorecedoras para el Desarrollo Territorial)
¿Cuáles son las principales características que deben poseer los agentes relevantes de una localidad para el conseguir el desarrollo de ésta?
Relación entre la Psicología Social y el Desarrollo Territorial (pregunta destinada a psicólogos y sociólogos entrevistados) ¿Qué ha aportado? ¿Qué aportará? ¿En qué dirección tiene que ir esta relación?
¿Puede identificar alguna experiencia de Desarrollo Territorial española o de otras localidades europeas especialmente destacable?
¿Qué incidencia han tenido y siguen teniendo en Gijón las políticas de Desarrollo Territorial realizadas desde finales de los años 80?
Destaque algunas actuaciones especialmente significativas para el desarrollo del municipio en los últimos años
Desde su punto de vista, ¿la población gijonesa considera que las Instituciones Públicas Locales, los sindicatos y empresarios apuestan decididamente por el desarrollo global del municipio?
¿Qué características y peculiaridades favorecedoras del Desarrollo Territorial poseen los gijoneses? ¿Qué otras características suponen trabas y dificultan o retrasan el Desarrollo del municipio?
¿Poseen los agentes relevantes de Gijón las características favorecedoras del Desarrollo Territorial?

El guión se dividió en tres grandes temas principales que conforman el objeto de estudio de este trabajo, a saber:

1. Significado del Desarrollo Territorial.
2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial.
3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón.

En el tema “Significado del Desarrollo Territorial” se buscó investigar qué se entiende por Desarrollo Territorial, su evolución, el papel de las instituciones públicas, la función de los agentes sociales y económicos y los factores más relevantes para el éxito o el fracaso de las actuaciones enfocadas hacia el desarrollo de los territorios.

Con respecto al tema “Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial”, las preguntas versaron sobre la valoración que tenían las personas entrevistadas de la importancia que tienen los factores y variables psicosociales en el devenir del desarrollo de las localidades; las características que deben poseer los agentes sociales y económicos de una localidad para conseguir el desarrollo deseado. Y en los casos en los que las personas entrevistadas tenían formación en Psicología y/o Sociología se les interrogaba acerca de la relación existente entre Psicología Social y Desarrollo Territorial y las aportaciones que nuestra disciplina puede realizar para un desarrollo sostenible de los territorios.

Y en cuanto al tema “Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón” las preguntas planteadas nos han servido para identificar experiencias positivas en otros territorios que pueden ser extrapolables (sin dejar de tener en cuenta en la idiosincrasia de cada localidad) a Gijón; se buscó conocer las actuaciones enmarcadas dentro de los Pactos Locales y los Planes Estratégicos; para finalizar, en este último bloque de preguntas se investigó las características de la población gijonesa, de sus instituciones y agentes sociales y económicos para averiguar si el municipio de Gijón está predispuesto psicosocialmente a alcanzar un desarrollo estratégico sostenible o necesita adquirir factores clave.

Las entrevistas fueron realizadas de forma semiestructurada, puesto que si bien hay un guion con un conjunto de preguntas y temas a explorar, no se cuenta con un orden exacto de exposición. El investigador estaba libre para añadir preguntas que le parecieran convenientes, así mismo los participantes

podían expresar libremente sus opiniones y añadir cualquier información relevante sobre los temas abordados.

La mayoría de las entrevistas fueron realizadas en los puestos de trabajo de las personas entrevistadas, exceptuando las entrevistas a Oriol Nel i Colom, Marcos Urarte, Charles Landry, Javier Fernández Font, Domingo Cienfuegos-Jovellanos Caramés y Carlos Barrabés, que se realizaron aprovechando su participación en diversos eventos. En todos los casos, los lugares disponían de una mesa, sillas y eran poco ruidosos facilitando la producción del discurso. Antes de empezar las entrevistas, se comentaban brevemente los objetivos de la investigación y se explicó el uso de la grabadora como instrumento para el análisis de los datos obtenidos. La duración media de las entrevistas fue de 45 minutos.

El producto de las entrevistas obtenido fue el discurso, reflejado en todo aquello que fue recogido en la grabadora. El material grabado fue transcrito y depurado. El análisis siempre quedó enmarcado en la finalidad de la investigación y se basó en la lectura de los discursos como instrumento de recogida de información. La fase de análisis e interpretación de la información comenzó con la transcripción del discurso. El proceso de interpretación de los datos se desarrolló a partir de varias lecturas. En la primera nos centramos en aquello que llamó la atención por su relevancia para el tema en estudio. El objetivo era facilitar un primer acercamiento a la espontaneidad del discurso en su conjunto. El segundo paso consistió en una lectura temática, en que se buscó ir seccionando el discurso según los bloques temáticos. El tercer paso del análisis es la lectura contextual, en la cual se trata de contextualizar el discurso. Se trata de analizar todos aquellos aspectos que rodean la acción (el lugar, el contexto socio-cultural, la perspectiva del discurso).

Con la información categorizada y ejemplificada, se procedió a la elaboración de un informe de investigación, en el que se recogieron todos estos pormenores de la investigación y los principales resultados. A partir de los resultados, fueron elaboradas las discusiones de los mismos y las conclusiones del presente estudio.

Respecto al procedimiento empleado para realizar el análisis documental, en primer lugar se definió el espacio temporal de la investigación. Se estableció partir de la fecha en la que se constituye el Consejo de

Desarrollo Local , año 1988 y alcanzar el año 2015, fecha de cierre del último Pacto de Concertación Social firmado. Y se decide analizar todos los documentos públicos que recogen la totalidad de Acuerdos, Pactos y Planes Estratégicos aprobados y puestos en marcha a lo largo de más de veinticinco años. En total, el análisis documental se realiza sobre 10 documentos: Convenio para el Desarrollo Local de Gijón, 1988; Plan Estratégico de Gijón 1991-1999; Programa de Acción Prioritaria para Gijón 1993; Acuerdo Marco para la promoción del empleo estable 1998; Pacto Gijón por el Empleo 2000–2003; Plan Estratégico de Gijón 2002-2012; Gijón Emprende: Pacto por la Promoción Económica, la Competitividad y el Empleo 2004-2007; Reglamento Orgánico de Funcionamiento del Consejo Social de la Ciudad de Gijón 2005; Gijón Innova: Acuerdo por la Innovación, el Desarrollo Económico y el Empleo 2008-2011; Gijón Más: Acuerdo para el Impulso de la Actividad Económica, la Creación de Empleo y el Desarrollo Sostenible 2012-2015.

2.4. Análisis de los datos

2.4.1. La perspectiva discursiva en Psicología Social

En este apartado queremos justificar el rigor científico al usar la perspectiva discursiva en nuestra investigación. La perspectiva discursiva en Psicología Social, posee unos orígenes heterogéneos ya que se inspira en numerosas fuentes y, simultáneamente sirve, en ocasiones, de elemento de articulación para otras orientaciones. No obstante puede decirse que el antecedente inmediato de la perspectiva discursiva en Psicología Social es el análisis del discurso tal y como fue perfilado por Potter y Wetherell en 1987. El análisis del discurso constituyó una alternativa metodológica para el estudio de procesos sociales y psicosociales que paulatinamente se fue convirtiendo en una perspectiva con un énfasis más teórico mediante una reconsideración del enfoque dominante en la Psicología Social contemporánea (Garay; Iñiguez y Martínez, 2005).

Por su parte, el análisis del discurso tiene como antecedentes la influencia del pensamiento del “segundo Wittgenstein” y sus reflexiones en torno a los “juegos de lenguaje” y, consiguientemente, la influencia del llamado Giro lingüístico (Ibáñez, 2003). La relevancia de estas influencias estriba en que a partir de ellas el lenguaje adquiere una posición central, asumiéndose que la mayor parte de las acciones humanas son lingüísticas y llegándose, incluso, a afirmar que “todo es lenguaje”.

Otra fuente de influencia para el análisis del discurso es la “Teoría de los Actos de habla” de Austin (1962), para el cual el lenguaje no sólo tiene como función la descripción de la realidad, sino que realiza acciones. El lenguaje es una práctica social y, de hecho, en muchas ocasiones sólo es posible construir determinadas realidades haciendo uso de él en el sentido de que posee propiedades realizativas; o lo que es lo mismo, en la interacción, el lenguaje actúa, y tomar este hecho en consideración es necesario para comprender la interacción humana (Garay; Iñiguez y Martínez, 2005).

La etnometodología, la perspectiva sociológica que Garfinkel (1967) configuró conforma una tercera influencia sobre el análisis del discurso y la perspectiva discursiva por la importancia que concede a los procesos involucrados en las prácticas que dan sentido a la vida cotidiana y, obviamente,

al lenguaje como dimensión fundamental de dichas prácticas. El habla, en lugar de ser considerada un indicador de algún proceso interno, como supone el programa cognitivo, constituye un objeto de investigación en sí mismo, en la medida en que puede ser adoptado como recurso explicativo de los procesos que se analizan.

No podemos abandonar las influencias mediatas sin mencionar el análisis de Foucault sobre el papel de los discursos en la construcción de diferentes objetos y prácticas, así como el análisis de las condiciones de posibilidad de discursos y prácticas (Foucault, 1966, 1969). Para Foucault, un discurso es algo más que el habla, algo más que un conjunto de enunciados. El discurso es una práctica, y como para cualquier otra práctica social, se pueden definir sus condiciones de producción. En ese sentido, todo discurso tiene un contexto de producción. Ese contexto es la formación discursiva. Foucault la concibe como un conjunto de relaciones que articulan un discurso, cuya propiedad definitoria es la de actuar como regulaciones del orden del discurso mediante la organización de estrategias, facultando para la puesta en circulación de determinados enunciados en detrimento de otros, para definir o caracterizar un determinado objeto. Los discursos son pues, desde el punto de vista de Foucault, prácticas sociales por lo que a partir de Foucault (1969) se habla más de prácticas discursivas, entendidas como reglas, constituidas en un proceso histórico que van definiendo en una época concreta y en grupos o comunidades específicos y concretos, las condiciones que hacen posible una enunciación. Aunque Foucault no niegue que los discursos estén conformados por signos, rechaza que los discursos tan sólo se sirvan de los signos para mostrar o revelar cosas. Los discursos hacen algo más que utilizar signos, lo que los vuelve irreductibles a la lengua y la palabra (Foucault, 1969). En ese sentido, la tarea en el análisis consiste en tratar los discursos como prácticas que forman sistemáticamente los objetos de que hablan (Foucault, 1966) y abandonar la consideración de los discursos como conjuntos de signos o elementos significantes que son la representación de una realidad.

Respecto a los antecedentes inmediatos de la perspectiva discursiva en la Psicología Social, cabe señalar la obra de Antaki (1981) *The Psychology of ordinary explanations of social behavior* donde se recogen diversas perspectivas de articulación sobre la investigación de las explicaciones cotidianas. Merece, asimismo, una mención particular el trabajo de Potter &

Wetherell (1987) *Discourse and Social Psychology*, que supone una revisión de ciertos temas clásicos de la Psicología Social como las actitudes o las representaciones sociales y representan lo que se podría considerar la “obra fundacional”.

No se puede olvidar tampoco la notoria influencia ejercida por la obra de Billig “*Arguing and thinking*” (Billig, 1987) que representa una de las contribuciones más eminentes a las nuevas formas de entender los procesos psicológicos y, específicamente, el pensamiento como proceso dialógico.

Hemos expuesto de manera muy resumida los hitos que señalan la emergencia del interés por lo discursivo en Psicología Social. Pero nos queda por definir la noción de discurso y de análisis de discurso. La diversidad de antecedentes y las distintas modulaciones de las investigaciones dificultan la formulación de una definición unívoca y uniforme de discurso (Garay; Iñiguez y Martínez, 2005). Muchos investigadores e investigadoras se refieren a cosas diferentes cuando hablan de discurso. De hecho, el propio término ‘discurso’ ha sido usado de muchas formas distintas. Algunos investigadores utilizan la noción de ‘discurso’ para referirse a todas las formas de hablar y escribir (Gilbert y Mulkay, 1984), mientras que otros analistas del discurso, como Foucault, se refieren a prácticas lingüísticas más amplias que se conforman y desarrollan históricamente (Foucault, 1970). Asimismo, algunos investigadores establecen contrastes entre distintos análisis del discurso en función de diferentes estrategias teóricas y metodológicas (Levinson, 1983). En conjunto, la variabilidad y diversidad es grande. Y, aunque esto podría parecer preliminarmente un inconveniente, constituye una riqueza que ha permitido, no sólo el auge de las perspectivas discursivas, sino que se ha convertido en un motor de debate y cuestionamiento permanentes (Vitores, 2002).

Es difícil, por tanto, hablar de discurso o incluso de análisis del discurso como una concepción única y unitaria. No obstante, sí podemos afirmar que hay algo en común: las diferentes aproximaciones están unidas por una atención compartida hacia la significación y hacia los aspectos estructurantes del lenguaje, y están asociadas a análisis interpretativos y reflexivos.

Nos apoyamos en Iñiguez y Antaki (1994) para definir el discurso como un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven relaciones sociales; y el análisis del discurso como el estudio de cómo estas prácticas

lingüísticas actúan en el presente manteniendo y promoviendo estas relaciones.

Por último, queremos incidir en que uno de los principales aportes de la perspectiva discursiva es el desarrollo de la investigación sobre los aspectos constructivos del lenguaje en la interacción social. Según Potter y Wetherell (1987), desde la perspectiva discursiva el análisis no consiste sólo en el estudio de las funciones del lenguaje, sino en revelarlas a través del análisis de su variabilidad. Es decir, de las perspectivas cambiantes y diversas del mundo que los propios actores y actrices sociales elaboran en sus interacciones e intercambios lingüísticos. En este sentido, la orientación del discurso hacia funciones específicas es un indicador de su carácter constructivo.

2.4.2. Diseño y análisis de los discursos obtenidos en las entrevistas

El producto de las entrevistas obtenido fue el discurso, reflejado en todo aquello que fue recogido en la grabadora. El material grabado fue transcrito y depurado.

Los datos obtenidos fueron discursos de gran valor experiencial que abordaron temas variados y complejos sobre el desarrollo territorial. La riqueza de los diferentes discursos reflejó la experiencia de políticos, de profesionales del Desarrollo Territorial, de agentes sociales y de agentes económicos.

El análisis siempre quedó enmarcado en la finalidad de la investigación y se basó en la lectura de los discursos como instrumento de recogida de información; lectura que debe realizarse de modo científico, es decir, de manera sistemática, objetiva, replicable, válida (Ruiz Olabuénaga, 2012).

La fase de análisis e interpretación de la información comenzó con la transcripción del discurso. El proceso de interpretación de los datos se desarrolló a partir de cuatro lecturas (Montañez, 2001). La primera es la llamada intuitiva, en que el investigador se centra en todo aquello que llama la atención por su relevancia para el tema en estudio. El objetivo es facilitar un primer acercamiento a la espontaneidad del discurso en su conjunto.

El segundo paso es la lectura temática, en que se buscó ir seccionando el discurso según los bloques temáticos establecidos en función de los intereses investigadores.

El tercer paso del análisis es la lectura contextual, en la cual se trata de contextualizar el discurso. Se trata de analizar todos aquellos aspectos que rodean la acción (lugar, contexto socio-cultural, perspectiva del discurso).

El cuarto paso es la lectura relacional. A través de esta lectura las partes del discurso que definen los posicionamientos de los grupos de participantes (políticos, profesionales, agentes sociales, agentes económicos) son reconocidos y es posible diseñar un mapa conceptual de cada grupo de discursos investigados. Los distintos mapas conceptuales de cada grupo de discursos permite comenzar a construir el esquema general conceptual, desvelando los principales posicionamientos y los puntos de conflicto o alianzas.

Con la información categorizada y ejemplificada, se procedió a la elaboración de un informe de investigación, en el que se recogieron todos estos pormenores de la investigación y los principales resultados. A partir de los resultados, fueron elaboradas las discusiones de los mismos y las conclusiones del presente estudio.

2.4.3. Análisis de documentos

Una vez recopilados los diez documentos a analizar, se realizó una lectura repetida de ellos que permitió una familiarización con su contenido. Podemos denominarla como una “lectura flotante”, que nos permitió que fueran surgiendo impresiones y orientaciones sobre las cuales se apoyaría la fase posterior. A continuación cada documento se desglosó en unidades de significación, que fueron clasificadas en categorías bien definidas. Las unidades de información que se extrajeron de los documentos se agruparon en estas categorías para su posterior análisis.

3. RESULTADOS

3. RESULTADOS

3.1. Gijón 1988-2015: Análisis de su evolución empleando como hilos conductores sus Acuerdos de Concertación Social y Planes Estratégicos

En este punto vamos a realizar un análisis de la evolución experimentada por el municipio de Gijón, empleando para ello, como hilos conductores, los Acuerdos de Concertación Social firmados y llevados a cabo en el espacio temporal 1988-2015 y los Planes Estratégicos aprobados.

Con anterioridad al primer Pacto firmado (Gijón por el Empleo 2000-2003), se iniciaron las primeras actuaciones encaminadas a constituir un Plan de Desarrollo Local, que es el actual Consejo Social de Gijón, a desarrollar y ejecutar un programa de acciones prioritarias para el concejo y a acordar estrategias para promocionar el empleo estable.

A partir del año 2000, arrancan los Pactos firmados entre la Administración Local y los agentes sociales y económicos que con una vigencia de cuatro años cada uno de ellos (4 Pactos) ha ido marcando la ruta a seguir en las políticas de desarrollo territorial. La evolución de las prioridades marcadas en los Pactos sigue un perfil que podemos considerar muy similar a la evolución de las actuaciones del Desarrollo Territorial: 2000-2003 (empleo); 2004-2007 (emprendimiento); 2008-2011 (innovación); 2012-2015 (desarrollo sostenible).

En cuanto a los Planes Estratégicos, en 1991 se aprobó el I Plan Estratégico de Gijón, cuya vigencia terminó conjuntamente con el siglo XX. El II Plan Estratégico entró en vigor, tras una densa participación ciudadana, en el año 2002, afrontando todos los retos que el nuevo siglo traía consigo. En la actualidad se encuentra en fase de elaboración el III Plan Estratégico.

3.1.1. Convenio para el Desarrollo Local 1988, actual Consejo Social de Gijón; Programa de Acción Prioritaria para Gijón 1993; Acuerdo Marco para la promoción del empleo estable 1998.

Convenio para el Desarrollo Local

En 1988, la Administración Local, la Regional y la Estatal acuerdan aunar esfuerzos para colaborar en un proyecto único que se denominó “Plan de Desarrollo Local para Gijón”. El Principado de Asturias, con la Consejería de Industria, Comercio, Turismo y Juventud, el Ministerio de Educación y Ciencia, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ayuntamiento de Gijón y los principales agentes económicos y sociales del municipio se unieron en un plan de intervención que tuvo como mérito indiscutible la capacidad de cooperación y armonización de intereses para llevar a cabo un proyecto de desarrollo eficaz y consensuado.

Este Convenio constaba de dos órganos. Por una parte, su órgano consultivo, el Consejo de Desarrollo Local; por otra parte, el Servicio Técnico de Desarrollo Local, que era el órgano operativo encargado de realizar informes, estudios, investigaciones, etc. Con el transcurrir de los años, el Consejo de Desarrollo Local derivó en el actual Consejo Social, del cual hablaremos a continuación, y del Servicio Técnico resultó la creación de la Agencia Local de Promoción Económica y Empleo. Esta Agencia integra el Servicio de Promoción, Desarrollo e Innovación y el Servicio de Orientación, Formación y Empleo, además de englobar a la empresa municipal Centro Municipal de Empresas de Gijón, S.A. y al Parque Científico Tecnológico de Gijón.

Consejo Social

Las transformaciones sociales, económicas y culturales que experimentaron los municipios españoles motivaron el cambio orgánico y funcional de los mismos, que han llevado a que, los denominados municipios de gran población, como es el caso de Gijón, se replanteasen su propia organización y funcionamiento. En el año 2005, el Pleno del Ayuntamiento de Gijón aprueba el Reglamento de funcionamiento del Consejo Social de la

ciudad, que viene a sustituir al anterior Consejo de Desarrollo Local. Este Consejo Social aparece como un órgano consultivo y de opinión en materia de desarrollo local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos y está integrado por representantes de las organizaciones económicas, sociales, profesionales y de vecinos. A grandes rasgos sus funciones son las siguientes:

- Es un foro de diálogo y cauce de participación entre los agentes económicos, sociales, profesionales y vecinales con la Corporación Municipal.
- Emite informes, estudios y propuestas en materia de desarrollo local, planificación estratégica de la ciudad y grandes proyectos urbanos.
- Impulsa la elaboración y ejecución de proyectos e iniciativas socioeconómicas orientadas a la mejora y al desarrollo de la vida económica, social y ciudadana de Gijón.
- Eleva a los órganos municipales competentes propuestas de actuación.
- Realiza actividades divulgativas, formativas, jornadas, encuentros, conferencias, congresos, relacionadas con sus funciones e impulsa, mediante medios de comunicación social, un mejor conocimiento y valoración de los proyectos e iniciativas llevados a cabo.
- Realiza seguimiento de las grandes actuaciones metropolitanas relacionadas con los temas económicos y sociales.

Para el cumplimiento de las funciones que le competen, el Consejo Social de la Ciudad tiene una serie de facultades: solicitar a las diferentes áreas municipales la información y la documentación necesarias para la elaboración de sus estudios e informes; solicitar de otras administraciones, instituciones u organizaciones la información que estime necesaria para el ejercicio de su cometido; promover reuniones con la participación de personas cualificadas técnicamente o representativas de los distintos sectores económicos y sociales del municipio para debatir cuestiones que son objeto de su competencia.

Los estudios e informes emitidos por el Consejo Social tienen carácter consultivo y no vinculante. Está formado por la Presidencia, la Secretaría y los siguientes miembros:

- Representantes empresariales y financieros de Gijón: 10 representantes de las organizaciones empresariales más significativas del municipio, a razón de un representante por cada una de las siguientes organizaciones: FADE, CAC-ASPROCON, FEMETAL, ASATA, Unión de Comerciantes, Asociación Empresarial de Hostelería, Asociación de Jóvenes Empresarios, Cooperativa de Agricultores y Ganaderos de Gijón, Cajastur, Club Asturiano de la Calidad y Club Asturiano de la Innovación, a propuesta conjunta.
- Representantes sindicales: 4 miembros en representación de las organizaciones sindicales que hayan obtenido la condición de mayor representatividad de acuerdo con la Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical, que en la actualidad se corresponde con: UGT 2 representantes y CCOO 2 representantes.
- En representación de la Corporación Municipal: 1 representante por cada grupo político.
- En representación de las instituciones y entidades de carácter socio-económico: 4 representantes del Gobierno del Principado de Asturias, 3 de la Universidad de Oviedo, 1 representante de la Autoridad Portuaria de Gijón, 1 de la Cámara de Comercio de Gijón, 4 de las Federaciones Vecinales (3 de la Zona Urbana y 1 de la Zona Rural), 1 de la Unión de Consumidores y Usuarios.
- Representantes de los diferentes Consejos Sectoriales: 1 por el Consejo de Asociaciones de Mujeres de Gijón, 1 por el Consejo de la Mocedad de Xixón, 1 por el Consejo Municipal del Medio Ambiente, 1 por Consejo Escolar Municipal, 1 por el Consejo de Consumo, 1 por cada uno de los Consejos Sectoriales municipales que se constituyan en el futuro.

Los Concejales Delegados en las materias relacionadas con las funciones y competencias del Consejo Social, asisten a sus reuniones cuando así lo establezca la Alcaldía. La Presidencia del Consejo Social de la Ciudad de Gijón corresponde al titular de la Alcaldía del Ayuntamiento de Gijón o persona de la Corporación Municipal en quien delegue. La Secretaría es designada por la Alcaldía entre los técnicos municipales que cuentan con la debida cualificación para su desempeño y asistirá con voz pero sin voto.

En cuanto a su funcionamiento, el Consejo se reúne en sesión ordinaria, con una periodicidad de, al menos, una vez cada seis meses. Se puede reunir, con carácter extraordinario, a solicitud de un tercio como mínimo de sus miembros. Y es, en todo caso imprescindible la asistencia del Presidente, o persona que lo sustituya y del Secretario, o persona que lo sustituya. Los acuerdos del Consejo se adoptan por mayoría absoluta de los miembros presentes. En caso de empate se resuelve con el voto de calidad del Presidente. Los miembros discrepantes de la declaración mayoritaria podrán formular votos particulares en el mismo acto, individual o conjuntamente.

Programa de Acción Prioritaria para Gijón 1993

Llevados por la voluntad de demandar la construcción de una ciudad más equilibrada y justa, se elaboró este Programa que fue presentado en abril de 1993, en el que se pretendió recoger la problemática social, institucional y de empleo, que sirve de base de acuerdo entre los sindicatos de UGT y CCOO y el Ayuntamiento de Gijón. Se afirmaba ya en aquel entonces que Gijón debía ser una ciudad de vanguardia con los ojos puestos en la Europa del futuro, por lo que no podía permanecer ajena a los cambios que día a día se iban produciendo en el seno de una sociedad cada vez más dinámica e internacional, que obligaba a afrontar nuevos retos para no quedar rezagados en este proceso de construcción de un nuevo modelo de sociedad.

El documento fue el resultado de la voluntad negociadora y de la reflexión conjunta en torno a todos aquellos aspectos vinculados directamente a la mejora de la calidad de vida, de los servicios y de aquellos temas ligados íntimamente al proyecto de ciudad de futuro que la sociedad gijonesa demandaba. En especial en lo concerniente a materias tan trascendentes para la situación personal, social y económica de la población como las políticas de empleo, los servicios públicos, la vivienda, los servicios sociales y la participación institucional.

La apuesta iba dirigida a un modelo de desarrollo para la ciudad basado en la consolidación de un tejido industrial diversificado y con perspectivas de futuro que superara los costes sociales padecidos en la ciudad como consecuencia de las reconversiones vividas en esos años, así como con el

posible deterioro que pudiera surgir de la aplicación de una segunda fase de la reconversión. Modelo que contemplara además la emergencia de un sector servicios con un peso específico creciente, imprescindible no sólo para aumentar los niveles de bienestar de la sociedad, sino para conseguir el nivel adecuado de tejido industrial, imprimiéndole un carácter más dinámico y avanzado.

Las partes firmantes consideraban que la lucha contra el desempleo debía ser el eje fundamental de la política municipal en Gijón, en unos momentos en los que el municipio se encontraba sufriendo unos fuertes y dolorosos en todos los aspectos procesos de reestructuración, por lo que era de vital importancia ofrecer soluciones, alternativas, a los modelos de industrialización en declive.

Los objetivos que se plantearon fueron: establecer planes de fomento de empleo; adecuar y modernizar la política de empleo público del Ayuntamiento de Gijón y de sus Organismos y empresas; modernizar la Administración al servicio del ciudadano; crear nuevos polígonos industriales; potenciar y fortalecer el Consejo de Desarrollo Local; poner en marcha nuevos modelos de dinamización de la actividad económica que impliquen al capital privado, empresas mixtas, etc.

Se buscaba convertir a los servicios públicos en elementos redistribuidores de la renta social, dirigidos a la satisfacción de las necesidades básicas de los ciudadanos y al incremento de la calidad de vida. Ello llevaba a los firmantes del Acuerdo a posicionarse en clara defensa de estos servicios, exigiendo una gestión participativa basada en los principios de calidad, transparencia y eficacia. Era por tanto fundamental consolidar y mejorar los servicios ya existentes así como su ampliación y adaptación a las nuevas necesidades de los ciudadanos, incidiendo en el carácter público de los mismos. Se apostó decididamente por el mantenimiento y la potenciación de una red de transporte público entorno a la empresa municipal de transportes asegurando su futuro.

Respecto a la educación se consideró necesario avanzar hacia una enseñanza pública de calidad, hacia la consolidación y el desarrollo de un Campus Universitario que acogiera, como así ha sido, al mayor número posible de especialidades dentro del campo tecnológico. Y en sanidad se establecía como fundamental finalizar la red de Atención Primaria en Gijón, que suponía

dotar de Centros de Salud a los barrios y parroquias que aún carecían de este servicio.

El Ayuntamiento y los sindicatos coincidían en calificar la limpieza de la ciudad como uno de los elementos que configuran el nivel de la calidad de vida de la ciudadanía. En consecuencia, y para elevar al máximo el grado de limpieza de la ciudad, se apostó decididamente por el mantenimiento y potenciación de un sistema de limpieza pública en torno a la empresa municipal de limpieza.

Igualmente, se constataba la urgente necesidad de poner en marcha iniciativas que permitiera disponer de más posibilidades de acceso a una vivienda digna y en esta labor, las administraciones públicas con competencias en el tema tenían un importante papel que jugar. Conscientes de ello se acordaron varias actuaciones siempre teniendo en cuenta que para el desarrollo integral de Gijón, en términos psicosociales, era preciso que las viviendas sociales estuvieran repartidas por igual a lo largo y ancho de la ciudad.

En materia medioambiental, la configuración urbana de la ciudad de Gijón, con importante tejido industrial, zonas de densa población y vías lentas de comunicación, franja costera, depósitos de materiales potencialmente peligrosos y un gran puerto marítimo de mercancías, provocaban la necesidad de potenciar las tareas preventivas en todas sus vertientes. En este sentido se propuso la elaboración de un Mapa de Riesgos de Gijón y su comarca, a la vez que la elaboración de un Plan Global de prevención ciudadana.

La política de prestación de servicios sociales a los sectores de la población más desfavorecidos se considera como uno de los instrumentos que ayudan a impulsar una distribución de la renta y de la riqueza progresista y equitativa. Se precisaba necesario, en consecuencia, crear y potenciar mecanismos eficaces de solidaridad que consiguieran superar las desigualdades económicas y sociales, evitando situaciones de inadaptación y solidaridad. Se llevaron a cabo acciones en temas relacionados con la asistencia social: servicio de ayuda a domicilio y servicios de urgencia de atención domiciliaria las 24 horas del día; apartamentos para la tercera edad; salario social; actuaciones municipales preventivas e informativas en el ámbito de las drogodependencias; potenciación de la Junta Local de Seguridad Ciudadana.

Se aprobaron medidas concretas de actuación para asegurar, por una parte, el cumplimiento de las leyes y normas vigentes en esos años para conseguir la igualdad real de la mujer en todos los aspectos, y en especial, en el plano laboral, y sirviendo de instrumento de acción constante sobre la sociedad con el fin de ir erradicando tabús y prejuicios que impedían el total establecimiento de ese derecho básico. Asimismo, el Ayuntamiento y los sindicatos firmantes se comprometían desde sus respectivas áreas de responsabilidad a cooperar en la extensión de los puntos de información juvenil y en ampliar las Escuelas Taller, diseñando un plan de inserción laboral para los jóvenes.

Todas las partes firmantes del acuerdo eran conscientes de las deficiencias y limitaciones que durante la primera fase de funcionamiento padecía el Consejo de Desarrollo Local, pero que de manera paulatina se fueron superando. Se siguió apostando por su mantenimiento al considerarlo un instrumento válido para lograr el relanzamiento industrial del municipio en un marco de concertación continuada. Se consideró imprescindible que siguiera contando con un Servicio de Formación y Desarrollo Local dedicado a facilitar la implantación de nuevas empresas, a través del asesoramiento, la simplificación de trámites y gestiones, la organización de planes de formación específica, la utilización de viveros de empresas, etc. Por todo ello se potenció tanto el Consejo de Desarrollo Local como el Servicio de Formación y Desarrollo Local ampliando el marco de sus actuaciones, competencias y recursos, dotando con un nuevo régimen jurídico al mismo, más acorde con los objetivos expuestos.

En cuanto a las empresas municipales, se consideraba que el objetivo prioritario que debía guiar su política consistía en la prestación de servicios al usuario/ciudadano de la manera más eficaz posible y con criterios de gestión acomodados al carácter de los servicios públicos atendidos.

Acuerdo Marco para la promoción del empleo estable 1998

En el año 1998, el Ayuntamiento de Gijón, junto con la FADE y la UGT de Gijón, firman un Acuerdo en el que se promueve la aplicación de diferentes

actuaciones específicas, orientadas al aumento de la estabilidad del empleo y complementarias con los restantes planes municipales de promoción económica, empleo y formación que desarrollaba el Ayuntamiento de Gijón en colaboración con los agentes sociales. El Acuerdo contemplaba actuaciones innovadoras en cuatro ámbitos prioritarios: estudios e investigación; coordinación de la oferta formativa; desarrollo de nuevas fórmulas para la información, orientación e intermediación en el mercado de trabajo; otras medidas adicionales para el apoyo del empleo estable.

El conocimiento preciso y actualizado de los sectores productivos y del mercado de trabajo local tiene una importancia estratégica para cualquier plan que pretenda actuar sobre un territorio determinado. Los estudios constituyen una de las piezas fundamentales en todo plan de empleo, ya que no es posible desarrollar medidas efectivas, ni evaluar su impacto, si no se parte de una información fiable sobre las condiciones de partida. Para ello, las entidades firmantes acordaron la creación de un equipo técnico, compuesto por personal cualificado relacionado con los sectores más representativos de la economía local que, en dependencia de la ALPEE realizará y coordinará las investigaciones.

La coordinación de la oferta formativa con las necesidades y demandas de las empresas locales era y continúa siendo un elemento imprescindible para promover el desarrollo de la economía y la creación de empleo. En este sentido, en ocasiones se detectaban lagunas o duplicidades en la oferta existente, tanto en el campo de la formación profesional reglada, como en el de la formación ocupacional dirigida a desempleados y en el de la formación continua para trabajadores en activo. La multiplicidad de organismos y actores que ofertan y gestionan formación, exigía un esfuerzo de coordinación y colaboración mutua entre los actores implicados en el desarrollo territorial. Por las razones que acabamos de exponer, las entidades firmantes del Acuerdo apostaron por desarrollar un conjunto de acciones orientadas a promover una mayor coordinación de la oferta formativa local con las necesidades detectadas en la base productiva de la comarca y la región en su conjunto. El objetivo final de estas acciones era contribuir a mejorar la eficiencia de las inversiones en materia de formación, señalando los perfiles profesionales en que se detecten carencias, y fomentando un mayor grado de coordinación entre los agentes relacionados con la formación.

Como consecuencia de la puesta en marcha de los planes municipales de empleo en Gijón, se puso de manifiesto la importancia de realizar un seguimiento personalizado de las personas beneficiarias de los diferentes planes, dada la gran variedad de tipologías y de casos particulares existente entre la población desempleada del concejo. Dicha atención personalizada constituye un elemento básico para la evaluación de las políticas de empleo y además, en fases posteriores esta atención se aprovecha para aportar mayor organización a las labores de intermediación entre trabajadores y empresas, poniendo en contacto a ambas partes de forma personalizada, de acuerdo con las perfiles de las personas y las necesidades empresariales. Las actuaciones personalizadas configuran un instrumento de elevada utilidad a la hora de fomentar la integración laboral de los desempleados, contribuyendo a desarrollar sus competencias y actitudes.

3.1.2. Pacto Gijón por el Empleo 2000 – 2003

Es el primer Pacto de Concertación Social firmado en la ciudad, fruto de la experiencia en la gestión y aplicación de políticas de empleo a lo largo de los años noventa y en las actuaciones recogidas en el I Plan Estratégico de Gijón 1991-1999.

Como hemos visto en las páginas anteriores, en 1993 los dos sindicatos mayoritarios, CCOO y UGT, y el Ayuntamiento de Gijón suscribieron el denominado Programa de Acción Prioritaria para Gijón. A través de este Programa la lucha activa contra el desempleo se consolida como el principal eje de la política municipal. Un programa pionero surgido de esta primera etapa es el Plan de Inserción Laboral y Empleo Social (PILES), a finales de 1994. Y un paso importante fue la creación en 1996 de la ALPEE, organismo dependiente del Ayuntamiento de Gijón que concentra y coordina los diferentes mecanismos de promoción económica del municipio. El éxito en el esfuerzo realizado en favor del empleo en la década de los años noventa y las estructuras creadas a tal fin, permitieron dar un paso más en esa dirección

dando un importante salto cualitativo y cuantitativo con la firma del Pacto Gijón por el Empleo 2000-2003.

Este Pacto agrupó todos los planes, programas y acciones, directa o indirectamente relacionados con el fomento de la actividad económica y la creación de empleo, que el Ayuntamiento de Gijón impulsó en el periodo 2000-2003. Suscrito por el Ayuntamiento de Gijón, las uniones comarcales de Gijón de los sindicatos UGT y CC.OO, la Federación Asturiana de Empresarios y cofinanciado por el Principado de Asturias y la Unión Europea, se articuló a partir de cuatro ejes estratégicos en materia de promoción económica y fomento del empleo: Plan de Empleo Local; Plan Local de Formación; Plan de Innovación Tecnológica; Actuaciones de Promoción Económica e Industrial.

El Plan de Empleo Local, estaba orientado de forma prioritaria a la creación de empleo y la mejora de los mecanismos de acceso al mercado de trabajo, combinando políticas dirigidas a facilitar la inserción laboral de los desempleados con aquellas otras destinadas a incentivar la contratación en el sector privado. Se estructuró a partir de los siguientes epígrafes: ayudas a la contratación por cuenta ajena; planes de inserción; información, orientación e intermediación para el mercado de trabajo; proyectos de formación y empleo (Escuelas Taller, Casas de Oficios y proyectos afines); iniciativas y programas comunitarios; programas transversales.

El Plan Local de Formación se concibió como un dispositivo municipal para promover la mejora de las cualificaciones de los trabajadores del concejo, tanto de los ocupados como de quienes estaban en situación de desempleo. Los programas se agruparon en tres grandes grupos: formación profesional ocupacional para personas desempleadas; formación profesional continua; programas diversos (estudios de necesidades, seminarios y otros).

El Plan de Innovación Tecnológica representaba una de las aportaciones más estratégicas en materia de desarrollo local. Tuvo como objetivo incentivar a las empresas locales en el camino hacia la implantación de nuevas tecnologías en la producción y los servicios. Se estructuró a través de cuatro grandes apartados: Parque Científico Tecnológico de Gijón; programas de colaboración con la Universidad; programas de difusión tecnológica; otras actuaciones tecnológicas.

Por último, las Acciones de promoción económica e industrial se estructuraron en seis grandes epígrafes: información y asesoramiento

empresarial; incentivos económicos; infraestructuras de apoyo a las empresas; Plan de Desarrollo Turístico; Plan de Promoción del Comercio Local; actuaciones complementarias para el desarrollo rural.

Consideramos que el primer Pacto de Concertación Social de Gijón cumplió un importante papel innovador en lo que se refiere al modelo de regulación y gestión, que se trasladó a un éxito de las medidas desarrolladas. Ello animó a renovar los Pactos, adaptándolos a las nuevas problemáticas y necesidades demandadas por la población gijonesa.

3.1.3. Pacto Gijón Emprende 2004-2007: Pacto por la Promoción Económica, la Competitividad y el Empleo

Este Acuerdo pretendía impulsar la actividad económica, lograr el incremento de la tasa global de actividad y fomentar la creación de empleo estable y de calidad, teniendo como marco de referencia la Estrategia Europea por el Empleo y, a nivel regional, el Acuerdo para el Desarrollo Económico, la Competitividad y el Empleo 2004-2007. Tras la fructífera experiencia del Pacto Gijón por el Empleo 2000-2003, la ciudad se marcaba nuevas metas y objetivos en función del nuevo escenario que se presentaba. Este nuevo reto vuelve a ser fruto de un diálogo social que implica la unión de esfuerzos para alcanzar las metas previstas, generando así un clima de confianza y de corresponsabilidad en los proyectos desarrollados.

Entre sus líneas estratégicas destacaba la de impulsar una ciudad cohesionada y equilibrada, donde primaba la calidad de vida y la igualdad de oportunidades entre sus ciudadanos. Una ciudad cuya principal fuente de riqueza y empleo se buscaba que siguiera siendo la actividad industrial, apostando con energía por el mantenimiento de las empresas vinculadas a los sectores tradicionales como el sector del metal, la minería, la fabricación naval o el de bienes de equipo. Una ciudad que, en su apuesta por la creación de puestos de trabajo, impulsara igualmente con el máximo empeño la diversificación económica, apoyada en el desarrollo de los servicios y del turismo.

Los principales actores de este Acuerdo, conscientes de que el crecimiento económico no llevaba asociado la creación del empleo suficiente que garantizase un mercado de trabajo de pleno empleo, apostaron a su vez por aquellas iniciativas que mejoraban la situación sociolaboral de las personas que se encuentran en especiales dificultades, desde los jóvenes en busca de su primer empleo, las mujeres, los discapacitados, las personas que sufrían algún tipo de discriminación social, los desempleados mayores de 45 años, etc. En este sentido, los esfuerzos fueron dirigidos a fomentar un empleo de calidad, aumentando la estabilidad laboral y velando por el cumplimiento de aquellas disposiciones relativas a la salud y la seguridad laboral.

Una herramienta imprescindible en este intento fue la implementación de formación estratégica y de calidad para dotar de las competencias profesionales necesarias a los desempleados de la ciudad y mejorar la adaptación de los trabajadores a un mercado de trabajo dinámico y flexible.

Otros de los pilares básicos de la apuesta local fue la creación de nuevo suelo industrial que facilitara la puesta en marcha de una mayor actividad económica, prestando especial atención a la creación de empleo en las pequeñas empresas locales y facilitando la actividad de los autónomos y de las empresas creadas en el ámbito de la economía social. En este sentido, se empezó a estimular con mayor profusión tanto la innovación tecnológica en todos los ámbitos, empresariales y científicos, como la implementación integral de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en todos los niveles.

Ejes del Pacto.

El “Acuerdo Gijón Emprende, Pacto por la Promoción Económica, la Competitividad y el Empleo 2004-2007” se articula a partir de cinco ejes estratégicos: Plan de Empleo Local; Plan de Formación; Plan de Innovación Tecnológica y Organizativa; Actuaciones de Promoción Económica e Industrial; Plan del Comercio Local y el Turismo.

Es destacable la introducción de un nuevo concepto en la definición de los Ejes, la innovación organizativa. Se trata de una filosofía de trabajo en el marco del desarrollo del Pacto, que permite llevar a cabo una mejora en la gestión de todos los programas y, por tanto, redundando en la calidad de los proyectos desarrollados y en los beneficios que puede obtener la ciudad y sus

ciudadanos. Por otra parte, la inclusión de un nuevo Eje destinado al impulso y la promoción del comercio local y el turismo consideramos que buscaba poner de relieve la importancia que tienen estos dos sectores en la búsqueda de creación de nuevo empleo en la ciudad y en la atracción de inversiones externas que se implanten en Gijón. Vamos a conocer cada uno de los ejes y sus principales programas.

Eje 1 Plan de Empleo Local.

El Plan de Empleo Local tenía como objetivo último la inserción laboral de los desempleados de la ciudad. Para ello combinaba el desarrollo de planes de empleo de contratación directa municipal, donde los desempleados reciben formación y experiencia laboral con el objeto de mejorar su empleabilidad, junto con otras medidas de incentivación de la contratación laboral por el sector privado, orientación laboral y medidas innovadoras de intermediación en el mercado de trabajo. Este eje se estructuró en los siguientes programas:

- *Planes de Inserción.* En el marco de este programa se puso en marcha un nuevo Plan de Empleo. En el mismo se introdujeron nuevas ocupaciones laborales fruto del análisis de las necesidades del mercado de trabajo. A su vez, como experiencia piloto, se puso en marcha un Plan Joven, destinado a jóvenes desempleados con escasa cualificación profesional y otro apartado destinado a jóvenes con titulación para ejecutar actuaciones relacionadas con el desarrollo territorial. Todos los planes hacían especial hincapié en la fase de inserción laboral de las personas, utilizando los mecanismos de intermediación existentes y en estrecha colaboración con el tejido empresarial de la ciudad.
- *Ayudas a la Contratación.* Su objeto era la dinamización del mercado de trabajo, fomentando la creación de empleo en colectivos específicos, por medio de la incentivación de la contratación en el sector privado. Existían ayudas del Principado de Asturias que se gestionaban a través del Ayuntamiento de Gijón y otras que eran dotación presupuestaria directa del Ayuntamiento. De esta manera, desde la administración local se complementaban las diferentes ayudas existentes en la región, promoviendo la contratación de beneficiarios de los planes de empleo municipales o de expertos en materia de prevención de riesgos laborales, o impulsando los proyectos promovidos desde las Empresas

de Inserción social, las entidades sin ánimo de lucro o los proyectos de spin-off, con medidas específicas dirigidas al fomento del empleo de colectivos prioritarios.

- *Información y Orientación Laboral.* A través de estas acciones se perseguía mejorar las posibilidades de inserción laboral de los desempleados de la ciudad, contribuyendo al desarrollo de sus habilidades y recursos y proporcionando información para una búsqueda activa de empleo. Como medidas innovadoras se pretendía poner en marcha un centro de recursos para el empleo donde las personas desempleadas pudieran acceder tanto a Internet para realizar una búsqueda activa de empleo, como a diversas fuentes documentales de interés en materia de recursos humanos, empleo, iniciativa empresarial, etc.

Eje II. Plan de Formación.

Tiene como objetivo prioritario mejorar la cualificación profesional de los recursos humanos de Gijón, desde la convicción de que los trabajadores y trabajadoras cualificados constituyen una parte fundamental de la estructura económica y son un recurso estratégico de primer orden de cara a mejorar la situación económica del municipio y el bienestar psicosocial de sus habitantes. Algunos de los programas que se recogen vienen respaldados por su trayectoria desde 1999 y, en algunos casos, como en el de las Escuelas Taller, desde 1987. Los programas incluidos en el Eje II fueron los siguientes:

- *Plan Local de Formación.* Enfocado a apoyar y promover acciones de formación dirigidas a la mejora de las cualificaciones, reciclaje de conocimientos y adaptación a los cambios tecnológicos en los puestos de trabajo, en un contexto de diálogo con los agentes sociales y económicos del concejo, así como a apoyar la realización de análisis de necesidades formativas y de mejora en las empresas y promover el contacto de la comunidad educativa con el mundo laboral y empresarial.
- *Escuelas Taller.* Con los proyectos englobados en este epígrafe se persigue la mejora de la ocupabilidad de jóvenes desempleados menores de 25 años, mediante la cualificación, combinando la formación teórica y práctica en un oficio y la experiencia laboral productiva, con la realización de obras o servicios de utilidad pública, con la finalidad de

facilitar la inserción laboral. La máxima duración de cada uno de los proyectos es de 24 meses.

- *Talleres de Empleo.* De enfoque similar al anterior, pero dirigido a personas desempleadas mayores de 25 años, con especiales dificultades de inserción laboral. La duración en este caso es de 12 meses.
- *Otros proyectos de formación.* Se englobaban aquí acciones de variadas características que comparten un objetivo común, mejorar la ocupabilidad de las personas participantes, mediante su cualificación profesional o perfeccionamiento, como el caso de los cursos del Plan FIP o los proyectos del Ministerio de Administraciones Públicas, o la incorporación social, reincorporación educativa e integración en el mercado laboral de jóvenes en dificultad, como el caso de la Escuela de Segunda Oportunidad.

Eje III. Plan de Innovación Tecnológica y Organizativa.

Las actuaciones contempladas en este eje suponían tanto la reafirmación del compromiso adquirido en el Pacto Gijón por el Empleo 2000-2003 en materia de desarrollo tecnológico, como la adquisición de nuevos compromisos incorporando medidas relacionadas con las cuestiones de género, la cooperación público-privada, la prevención de riesgos laborales o la prospección de nuevas iniciativas en el fomento del empleo con la colaboración del sector privado y asegurando la transferencia de este enfoque integrado desde los organismo públicos hacia la empresas y el mercado de trabajo.

Este eje se divide en los siguientes programas:

- *Infraestructuras de apoyo a empresas.* Se continuaría promoviendo el papel del PCTG como epicentro del desarrollo tecnológico de la economía de la ciudad, para lo cual se completaría el plan de infraestructuras tecnológicas. A lo largo de los cuatro años de vigencia del Pacto se ejecutaría la tercera fase de urbanización para la creación de nuevo suelo industrial y se dotaría de nuevos servicios a las residencias empresariales del Parque, valorándose la posibilidad de construir un nuevo edificio destinado al alquiler de oficinas, en función de la demanda detectada.

- *Actuaciones tecnológicas.* Las actuaciones de promoción y difusión tecnológica tenían por objeto propiciar el desarrollo tecnológico y la adopción de nuevos e innovadores métodos de gestión y producción que redunden en una mejora competitiva de las empresas del municipio. Con este fin, y mediante la articulación de convenios y la creación de redes, se favorecería la puesta en valor del trabajo de aquellos organismos dedicados a la investigación científica, promoviéndose el contacto y la transferencia de conocimientos entre instituciones de investigación y, especialmente, entre instituciones y empresas.
- *Igualdad y Género en las políticas de desarrollo local y empleo.* El Ayuntamiento reforzaría las actuaciones dirigidas a potenciar la igualdad de género y pondría en marcha medidas tendentes a romper con los prejuicios sexistas que impedían el acceso de la mujer al mercado de trabajo en igualdad de condiciones. En relación a la gestión municipal, se iba a aplicar el principio de transversalidad a todas las iniciativas que surjan desde el Ayuntamiento y, en especial, en las relacionadas con el empleo y la promoción económica, poniendo especial énfasis en las medidas que fomenten la conciliación de la vida laboral y familiar.
- *Seguridad y Salud Laboral.* Se contemplaba dar continuidad a las relaciones de colaboración con aquellas entidades que desarrollaban planes en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales. El objeto era sensibilizar y desarrollar actuaciones destinadas a reducir el índice de siniestralidad en las empresas locales. Como actuaciones novedosas se incluía la posibilidad de crear equipos multidisciplinares que presten asesoramiento y apoyo puntual al tejido empresarial en materia preventiva, tanto directamente por el Ayuntamiento de Gijón como en colaboración con los agentes sociales.
- *Redes sociales y empresariales.* Mediante la participación de los diferentes sectores que configuran la vida del municipio, se iba a tratar de establecer redes de trabajo que analizaran y respondieran aquellas cuestiones relacionadas con la problemática sociolaboral, la internacionalización de la economía local, las necesidades formativas y, en general, todos aquellos aspectos que tienen que ver con el desarrollo económico y el crecimiento del mercado de trabajo local.

Eje IV. Actuaciones de Promoción Económica e Industrial.

En este Eje tienen cabida las medidas dirigidas al apoyo del tejido empresarial, con actuaciones que generaron nuevo suelo industrial, mejoraron el ya existente y promovieron nuevos equipamientos al servicio de la actividad económica. Las empresas siguieron beneficiándose del asesoramiento e información de interés para el desarrollo de sus actividades, que se vieron apoyadas además por diversas iniciativas encaminadas a mejorar su posicionamiento en el mercado o el lanzamiento de nuevos productos y servicios. De igual manera se buscó el fomento del espíritu empresarial, que se apoyó con asesoramiento, información y ayudas económicas a los emprendedores, además de acceso a financiación preferente, para facilitarles los primeros pasos de su actividad. Vamos a conocer sus programas.

- *Asesoramiento y Apoyo a Empresas.* Los distintos servicios municipales de Promoción y Desarrollo Empresarial tienen como objetivo primordial el apoyo al desarrollo y el crecimiento del tejido empresarial del municipio, a través de la información y el asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas locales durante sus primeros años de actividad. Para alcanzar esta meta se realizó una continua mejora para adecuar las actuaciones en el campo de la promoción empresarial, ampliando y reforzando los servicios ofrecidos a las empresas y realizando los estudios necesarios encaminados a lograr este fin. Sin olvidar la promoción y el desarrollo de la zona rural del municipio, vital para un desarrollo equilibrado y sostenible de Gijón.
- *Ayudas a la Promoción Empresarial.* Los programas y coberturas a la promoción empresarial fueron dirigidos a la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales y al desarrollo de las pymes. De igual forma se realizaron estudios para la implementación de nuevos instrumentos financieros de apoyo que posibilitaran la creación de nuevas iniciativas empresariales viables.
- *Asesoramiento y Formación de emprendedores.* Las dos líneas principales en las que se trabajó en este apartado fueron el fomento y estímulo de la cultura empresarial y la creación de empresas y nuevos empleos. Para ello, se pusieron en marcha nuevas acciones de apoyo a los emprendedores que se sumaron a las ya existentes. Entre las novedades, cabe destacar los programas sectoriales especializados,

que incidieron en la promoción de la actividad económica y empresarial en sectores preseleccionados por su especial interés para el municipio, así como las actuaciones dirigidas a la consolidación de las empresas jóvenes.

- *Equipamientos y Suelo Industrial.* Se reforzaron las inversiones en materia de infraestructuras y suelo industrial, mejorando su competitividad y facilitando su expansión. De igual manera, se favoreció el intercambio de experiencias y conocimientos con territorios del Arco Atlántico, para generar nuevas estrategias que potencien la recuperación y revitalización de espacios industriales.

Eje V. Plan del Comercio Local y el Turismo

El fuerte compromiso adquirido en el Pacto anterior con los sectores del comercio y del turismo se renovó en el Pacto 2004-2007 y se materializó en un amplio paquete de medidas destinadas a consolidar la importancia económica, tanto en términos de empleo como de crecimiento económico, de ambos sectores. Contaba con dos programas:

- *Desarrollo del Comercio Local.* A lo largo de los cuatro años de vigencia del Pacto se desarrollaron actuaciones dirigidas a la dinamización y mejora competitiva del sector comercio mediante el fomento de la modernización tecnológica y el incremento de la calidad del sector, consolidando así el comercio como uno de los sectores más relevantes en el mercado de trabajo local. En este sentido, se pusieron en marcha actuaciones destinadas a fomentar la cooperación empresarial, mejorar el entorno urbano de las áreas comerciales, incrementar la calidad del sector mediante la formación y promover la cultura regional mediante el apoyo a la conservación de los oficios artesanales.
- *Desarrollo Turístico.* Se continuó apostando por el turismo como uno de los principales sectores de desarrollo económico de la ciudad. Las acciones de proyección de Gijón como destino turístico traspasaron las fronteras regionales, poniéndose especial énfasis en la atracción de visitantes procedentes de otros países de la Unión Europea. Asimismo, se potenció la imagen de la ciudad dentro de segmentos específicos, tales como el turismo de salud, turismo cultural, turismo náutico, etc., y se promocionó la imagen de la ciudad a través de las Marcas España

Verde y Ruta de la Plata. Por último, se dio continuidad a las expectativas generadas por el Plan de Excelencia Turística de Gijón mediante el desarrollo de actuaciones destinadas a la mejora de la calidad y a la sensibilización de la ciudadanía.

3.1.4. Pacto Gijón Innova 2008-2011. Acuerdo por la Innovación, el Desarrollo Económico y el Empleo.

Gijón había experimentado en los años anteriores una importante transformación económica, hasta el punto de alcanzar unos resultados históricos en términos de ocupación y de actividad económica. El gobierno municipal y los agentes sociales firmantes del Acuerdo 2008-2011 consideraron que este momento era decisivo para consolidar el trabajo realizado durante los últimos años y reafirmar el crecimiento de la actividad económica y del empleo como elementos esenciales de un desarrollo social equilibrado que ha de ser, también, medioambientalmente sostenible.

Los principales indicadores de la actividad económica y el empleo en la ciudad mostraban un contexto bien diferente a aquel en el que se definieron, a partir del año 2000, los pactos Gijón por el Empleo y Gijón Emprende. El empleo se había recuperado, el desempleo había caído a la tasa más baja desde el año 1998, año a partir del cual se desarrolla la Encuesta del Mercado de Trabajo de Gijón. Se había incrementado, igualmente, el número de personas activas y en definitiva, la actividad económica gijonesa había conseguido diversificarse y superar los ajustes de las actividades productivas tradicionales. Sin embargo, las mujeres, las personas con discapacidad, las mayores de 45 años y las que se encontraban en riesgo de exclusión social continuaban siendo los sectores de población que mayores dificultades encontraban para acceder y mantenerse en el mercado de trabajo.

En este contexto, convivían niveles de desempleo significativos con las dificultades de algunas actividades para encontrar profesionales con la cualificación necesaria para cubrir la demanda existente en ciertas ocupaciones. Por ello, este Pacto aspiraba a dar respuesta a estas necesidades, impulsando la inserción laboral de las personas desempleadas

mediante su participación en itinerarios integrales de formación y empleo orientados hacia ocupaciones con alta demanda en el mercado. Asimismo, se reconocía el papel que la formación juega como factor clave para el acceso y el mantenimiento en el mercado laboral, y como variable crítica para la competitividad de las empresas. Se trató de dar respuesta a las demandas formativas de las empresas, que redundasen en una mejor cualificación de los recursos humanos del municipio. Se aspiraba a incidir especialmente en las necesidades de adaptación de las cualificaciones profesionales de las mujeres a las demandas del mercado laboral; a facilitar la aplicación de la ley de igualdad en las empresas y en las políticas de empleo y a mejorar los servicios que contribuyen a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral. Igualmente, se quería facilitar a los jóvenes que se incorporaban al mercado laboral la orientación e información necesaria, para hacer el tránsito y la toma de decisiones que conlleva más fáciles y certeros. Las políticas activas de empleo deben introducir los elementos precisos para garantizar sus efectos positivos en los sectores de población que mayores dificultades de acceso tienen.

Todos estos esfuerzos serían incompletos si no se tuviese en cuenta a los diferentes actores que intervienen en el desarrollo económico y, en particular, al tejido empresarial, principal generador de empleo en la ciudad. En este sentido se veía necesario seguir reforzando las políticas de apoyo a emprendedores y proyectos empresariales, pues, si bien el municipio de Gijón se mostraba dinámico en cuanto a creación de nuevas sociedades durante estos últimos años, tampoco hemos de olvidar que Asturias necesitaba mejorar sus resultados en relación al índice de actividad emprendedora por comunidades autónomas. De manera complementaria, se apostó por seguir atendiendo a las necesidades de las empresas ya constituidas mediante un mayor refuerzo de las iniciativas encaminadas a su consolidación y crecimiento, siendo los principales objetivos a conseguir el aumento de las tasas de supervivencia empresarial y la expansión y mejora competitiva de las empresas ya consolidadas.

El acuerdo que vamos a analizar en las siguientes páginas no era una mera continuidad de los anteriores pactos, su contenido recogía nuevas propuestas e iniciativas, más acordes con las necesidades que la sociedad local gijonesa necesitaba en esos momentos. Entre los objetivos principales de

este acuerdo se encontraba el de mejorar la competitividad de la economía local y la calidad de los puestos de trabajo, sustentados en un modelo productivo que posibilitara un tejido económico sólido y diversificado. Por eso se apostaba por un modelo de desarrollo que tuviera como señas de identidad la continua modernización de los medios y procesos de producción a través de la inversión en I+D+i y la mejora de la cualificación de los trabajadores a las necesidades cambiantes en el sistema productivo.

En este sentido, se presentó una estructura de ejes que, manteniendo sustancialmente los convencionales (empleo; formación; promoción económica e innovación, y comercio y turismo), incorpora un nuevo eje relativo a la sociedad de la información. Sin embargo, la principal novedad estriba en los programas que se presentan vinculados a cada eje, pues es ahí donde podemos identificar los cambios más relevantes y el deseo de dar un salto cualitativo en la formulación del nuevo acuerdo. De este modo, se podían definir los programas del nuevo acuerdo como un conjunto integrado de proyectos que simplifican su formulación para dar un enfoque más coherente y sistemático a la gestión, al mismo tiempo que se intenta dar visibilidad y capacidad ejecutiva a los elementos clave que articulan el nuevo escenario laboral de Gijón y de su contexto autonómico y nacional.

En el eje de empleo se distinguen tres programas específicos que rompen con la clasificación que se venían realizando en pactos anteriores. Así, se propone el desarrollo de un programa innovador de mejora de la empleabilidad, que facilite el desarrollo de proyectos dirigidos a favorecer la empleabilidad de las personas desempleadas, procurando la articulación de itinerarios de inserción laboral entre los sistemas de orientación profesional, los recursos formativos y las empresas, primando la cooperación entre recursos públicos y privados con el fin de proporcionar competencias que incrementen la empleabilidad de las personas participantes y que, en el caso de aquellas que se encuentren en situación de desventaja o desigualdad social, les dé la oportunidad laboral que, probablemente, en el mercado no van a encontrar. Junto a este programa se integró la práctica totalidad de proyectos relacionados con la mejora de la empleabilidad, el empleo de inserción y las ayudas a la contratación por cuenta ajena, con el fin de crear una mayor sinergia entre estos y convertirlos en una pieza clave de los itinerarios

personalizados de inserción que van a caracterizar el contenido de la mayor parte de los proyectos de empleo y formación para el empleo.

De otro lado, se crea el programa de calidad en el empleo. La preocupación por estimular el crecimiento del empleo y el funcionamiento del mercado laboral no podía hacer olvidar la importancia de trabajar a favor de la calidad del empleo disponible. Si los recursos humanos tienen para las empresas un valor estratégico en cualquier circunstancia, este valor estratégico, en la coyuntura del mercado laboral que aún sigue vigente, se incrementa. Por ello, este acuerdo incorporó un conjunto de medidas dirigidas a incrementar la colaboración entre las administraciones y el conjunto de agentes sociales a fin de favorecer la evolución de la cultura organizativa de las empresas hacia aquella que favorezca la calidad del empleo (estabilidad, igualdad de trato, buenas prácticas en la gestión de las personas) como elemento imprescindible del crecimiento y el desarrollo económico y social. En conjunto, se trataba de apostar por un modelo de desarrollo y gestión que estuviera en la vanguardia de la innovación corporativa, como era la implicación de todos los actores que intervienen en la dinámica económica de la ciudad a través de la responsabilidad social empresarial en cada organización y, conjuntamente, a partir del modelo de territorio socialmente responsable.

Finalmente, se añade un tercer programa relacionado con la seguridad y la salud laboral, tanto por la importancia que este ámbito temático tiene en el empleo como por el decidido apoyo de los firmantes del acuerdo al despliegue de medidas coordinadas que contribuyeran a paliar los nocivos efectos de la falta de cultura preventiva.

En el eje de formación, con independencia del cambio sustancial que experimentaban sus proyectos concretos, se apostó por fusionar los programas del anterior Pacto en dos grandes programas en los que se integran algunos de los proyectos que se contemplaban bajo la categoría de «Otros proyectos formativos». Así, tenemos el denominado *Plan Local de Formación*, que incidía en el diseño de itinerarios que facilitasen a sus beneficiarios la eliminación de los obstáculos que dificultaban su participación en las acciones formativas, y priorizaban, además, la incorporación de sectores de población con mayores dificultades para el acceso al empleo de calidad. También se seguía manteniendo la oferta de formación a la carta por su indudable efecto positivo

tanto entre las personas participantes como entre las empresas destinatarias de las personas formadas.

Por su parte, otro programa ya convertido en clásico en las políticas de empleo en el ámbito local es el de las Escuelas Taller, los Talleres de Empleo y las Casas de Oficio. La novedad respecto a este estriba en la incorporación de ocupaciones emergentes, tanto desde el punto de vista medio ambiental como tecnológico, que coexistirían con las más convencionales, con alta demanda de personal. Asimismo, este programa incluye un proyecto innovador y singular como es la Escuela de Segunda Oportunidad, con la que se continuará con la labor de incorporación social, laboral y educativa de las personas jóvenes en riesgo de exclusión, inmigrantes y las personas con fracaso escolar.

Los servicios de orientación para el empleo son recursos especialmente valiosos en tiempos de cambios acelerados en el mercado laboral y constituyen un instrumento básico para acercar la demanda y la oferta de empleo. Por ello, en las propuestas recogidas en este Pacto, adquirirían una importancia básica las medidas dirigidas a modernizar estos servicios, a mejorar su atractivo para las personas desempleadas y a proporcionar autonomía en los procesos de búsqueda de empleo, optimizando las posibilidades que en este sentido ofrecen las nuevas tecnologías de la información. A su vez, se consideraba necesario anticipar y prevenir los riesgos que una fractura digital pudiera producir entre las personas que lleguen a controlar y dominar las nuevas herramientas de información y los que no tenían ni tan siquiera acceso a ellas y las desconocían.

Teniendo en cuenta esta visión, en el eje de la sociedad de la información se apostó por la informar y orientar a la ciudadanía en los nuevos canales de comunicación con el fin de ir acostumbrándose a ellos. Por ello, la puesta en marcha de un espacio integral de orientación para el empleo en cuyo seno se desarrollen todas las acciones de información y orientación, tanto para las personas desempleadas como para las ocupadas que deseen mejorar sus competencias tecno-organizativas, constituyó una apuesta decidida por incorporar las tecnologías de la sociedad del conocimiento a las políticas activas de empleo, al mismo tiempo que se moderniza el conjunto de la tramitación administrativa de las administraciones públicas, lo que incidiría en las nuevas formas de interactuar con la ciudadanía y en facilitar la prestación de los servicios públicos.

En este mismo eje se incluye también un programa denominado *Administración Digital*, cuya finalidad principal consiste en mejorar los servicios prestados desde los programas de promoción económica y empleo del Ayuntamiento, a través de las oportunidades que proporcionan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en consonancia con las nuevas dinámicas de relación entre la ciudadanía, las empresas y las administraciones públicas, con el fin de propiciar una reducción sustancial de cargas administrativas y plazos de respuesta que, entre otros aspectos, mejoren la fluidez y agilidad de las relaciones y trámites con los servicios públicos.

El eje de promoción económica e innovación contempla tres programas cuya alineación responde a diferentes fases o momentos de la actividad económica en cuanto proceso continuo de desarrollo y evolución. Así, se mantiene el Programa *Emprende*, en el que se aglutinaban todos los servicios y la oferta que se brinda a las personas que tienen una idea empresarial y quieren convertirla en una realidad. Estos mecanismos, verdadera palanca para el impulso de iniciativas empresariales, abarcan desde las acciones para el fomento de la cultura emprendedora a todos los niveles; la formación empresarial correspondiente; la consultoría para la creación de la empresa; la financiación de los primeros pasos de la iniciativa, o la instalación en los equipamientos puestos a disposición de las empresas en sus primeros pasos.

Se incorpora como novedad el Programa *Consolida y Crece*, a través del que se gestionarán todas las actuaciones relacionadas con las fases más críticas del devenir empresarial, como son el mantenimiento y la consolidación de la empresa tras su constitución en un entorno cada vez más competitivo y el desarrollo y la ampliación de sus objetivos, mercados e instalaciones, ante los nuevos retos y oportunidades que se les presentan. Los proyectos vinculados a este programa son muy diversos, articulando actividades que van desde la información, el asesoramiento o la consultoría para la consolidación, pasando por la difusión y sensibilización en materia de internacionalización empresarial, la mejora o promoción de las infraestructuras empresariales, hasta la financiación para el desarrollo empresarial o los microcréditos a empresas jóvenes. Cabe destacar en esta línea la puesta en marcha de un fondo de capital riesgo orientado a aquellos proyectos más innovadores.

Por último, un programa ya clásico, y no por ello menos relevante, es el Plan Local de Innovación, en el que se integran todos los proyectos desarrollados en el entorno del PCTG o auspiciados por éste. Entre ellos, destacamos las propias infraestructuras de innovación tecnológica representadas por la culminación de la ampliación del PCTG en su última fase, la construcción de nuevos equipamientos para proporcionar servicios a las empresas de base tecnológica que se instalen en él, los diferentes proyectos tecnológicos promovidos por el PCTG o en colaboración con otras entidades.

También hay que destacar en este programa de innovación la puesta en marcha de varios proyectos igualmente innovadores, tanto por su contenido como por la metodología para su desarrollo. Hablamos del proyecto denominado *Milla del Conocimiento*, que a través de un consorcio integrado por las instituciones y entidades más avanzadas en innovación a nivel autonómico, contribuirá al desarrollo, en el entorno del PCTG y del Campus Universitario de Gijón, de iniciativas pioneras en nuestra Comunidad Autónoma en esta materia, con el fin de facilitar el acceso a financiación europea, nacional o autonómica para la investigación de los nuevos procesos que atañen a los territorios locales.

Por último, se mantiene en este eje la gestión de las alianzas estratégicas con el tejido empresarial de la ciudad, a través del cual se impulsará la constitución de plataformas empresariales para el desarrollo de proyectos de cooperación -en materia de innovación, desarrollos tecnológicos, comerciales - que redunden en una mejora competitiva.

Y el eje de comercio y turismo, introducido en el anterior Pacto, se mantiene debido a su importancia para la evolución del modelo de ciudad en el que se convirtió Gijón en los últimos años. Así, podemos destacar como novedad en el programa denominado *Plan Local de Comercio* la puesta en marcha del Plan de Ordenación Comercial de Gijón, en colaboración con la Unión de Comerciantes, la Cámara de Comercio y el Principado de Asturias, además de mantener importantes proyectos de comercio urbano, en estrecha colaboración con la Unión de Comerciantes de Gijón.

Respecto al *Programa Estrategia Turística*, se continuaría apostando por la promoción de la imagen de una ciudad moderna, innovadora, acogedora y amable con sus visitantes, que avanza de manera firme en la consolidación de una oferta diversificada y de calidad, capaz de dar respuesta a la demanda de

servicios que el visitante plantea, con una gama de equipamientos culturales, de ocio, de interés paisajístico y medioambiental que potencian el incremento sostenible del número de pernoctaciones y su duración.

Vamos a analizar las propuestas innovadoras y creativas, por ejes, que estimamos favorecieron el desarrollo territorial y estratégico sostenible de Gijón

Eje I. Empleo

Programa Innovador de Mejora de la Empleabilidad. Su objetivo general era incrementar los niveles de empleabilidad y facilitar la inserción laboral de las personas con mayores dificultades de acceso al empleo (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y parados de larga duración) a través del desarrollo de itinerarios integrales de inserción laboral. Los objetivos específicos fueron: mejorar los niveles de cualificación, promocionando el reciclaje profesional e impulsando la inserción laboral de las personas con mayores dificultades de acceso y mantenimiento en el mercado de trabajo; desarrollar un plan joven para la mejora de la empleabilidad de personas jóvenes recién tituladas en oficios con bajas expectativas de inserción laboral; favorecer la evolución de las experiencias más significativas de creación de empleo desarrolladas en la ciudad en colaboración con las entidades sin ánimo de lucro, de modo que se permita la profesionalización de sus integrantes a través de la transformación de estas iniciativas en empresas de inserción o en cooperativas de iniciativa social.

Calidad en el empleo. Este programa buscaba promover la creación de empleo de calidad y estimular la igualdad de oportunidades de acceso y mantenimiento del empleo. Sus objetivos específicos se centran en: mejorar el conocimiento sobre el mercado laboral local, con objeto de identificar las principales características que lo configuran, la evolución de las principales variables y las medidas encaminadas a paliar las deficiencias detectadas; apoyar a las empresas locales a mejorar su gestión en materia de recursos humanos; trabajar en red en el ámbito local, nacional e internacional con objeto de compartir metodologías y experiencias de buenas prácticas; potenciar la implantación de la igualdad de oportunidades en el ámbito del mercado laboral; dotar de una mayor cobertura a las medidas de conciliación implantadas en el territorio.

Destacamos la creación del *Foro Empresarial Local de Recursos Humanos y Catálogo de Buenas Prácticas*, dirigido a compartir, debatir y fomentar las mejores prácticas en la modernización de la gestión de los recursos humanos, en particular la contratación, la fidelización, la promoción interna, la formación, la prevención de riesgos laborales y la igualdad de género. Igualmente destacamos la *Adhesión a la red de ámbito nacional RETOS Red de Territorios Socialmente Responsables*, promovida por la Dirección General de Economía Social del Ministerio de Trabajo, como apuesta por el desarrollo de un modelo innovador de trabajo en red bajo el principio de participación, con la implicación de todos los agentes económicos y sociales que operan en el territorio, teniendo como eje vertebrador la responsabilidad social; como ideas clave, la cohesión social, la transversalidad y el enfoque de abajo a arriba; y como objetivo general, articular, integrar e implementar distintas estrategias para el desarrollo de territorios socialmente responsables.

Eje II. Formación

Plan Local de Formación. Su fin era facilitar la inserción profesional de las personas desempleadas; mejorar las competencias para el empleo de los sectores de población con mayores dificultades de inserción profesional e incrementar los niveles de inserción profesional de las personas participantes en las acciones formativas.

Escuelas Taller, Talleres de Empleo y Escuela Segunda Oportunidad. En las Escuelas Taller se procuraba mejorar la cualificación de los jóvenes desempleados menores de 25 años del municipio, en diferentes oficios, y proporcionarles una primera experiencia laboral. Para las personas desempleadas mayores de 25 años estaban destinados los Talleres de Empleo, que también buscaba su inserción laboral mediante la cualificación en actividades de interés general y social, compatibilizando la formación y el empleo. Y se deseaba consolidar el proyecto de Escuela de Segunda Oportunidad, con el fin de facilitar la orientación profesional de jóvenes en peligro de exclusión sociolaboral y normalizar sus habilidades y actitudes para ser incluidos posteriormente en los proyectos generales de escuelas taller y talleres de empleo.

Eje III. Sociedad de la Información

Gijón Orienta. Su objetivo general era innovar en el ámbito de la orientación para el empleo en el contexto de la sociedad de la información, aprovechando todo el potencial de las nuevas tecnologías en la búsqueda activa de empleo. Nos interesa reflejar que uno de sus objetivos específicos era fomentar la innovación y la creatividad en las etapas tempranas del proceso educativo con objeto de formar para el futuro a trabajadores y emprendedores creativos que sepan aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Administración Digital. Se deseaba aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para hacer de ellas un canal activo de participación ciudadana.

Eje IV Promoción Económica e Innovación

Emprende. El deseo del programa era convertir al municipio de Gijón en una referencia para todas las personas emprendedoras gracias a la consolidación y la proyección de un servicio integral y de gran valor añadido para los emprendedores. Si bajamos al detalle de sus objetivos específicos más interesantes nos encontramos con: el fomento de la creación de actitudes positivas hacia la iniciativa emprendedora, potenciando la creación de nuevas empresas a partir de los recursos endógenos existentes y de las potencialidades de nuevos mercados; la prestación de un asesoramiento integral a los emprendedores que les permite dar forma a su idea y validarla a través de su propio plan de empresa. En cuanto a las actuaciones, nos vamos a detener en las relacionadas con la *cultura emprendedora*. Para ello se plantea la organización anual del concurso escolar Gijón Emprende, abierto a todos los centros escolares de primaria, secundaria, bachillerato y ciclos formativos; la colaboración con el Centro de Profesores y Recursos en programas de formación continua del profesorado en materia de promoción de iniciativas emprendedoras y empresariales; la organización de visitas escolares a empresas y residencias empresariales para sensibilizar al alumnado en materia de cultura emprendedora; la realización de una campaña permanente a lo largo del año con el objeto de promover en la población gijonesa las actitudes e inquietudes para emprender; el apoyo a la puesta en marcha en el

ámbito universitario de una cátedra de emprendedores desde la que se dinamice la cultura emprendedora en el ámbito universitario.

Consolida y Crece. Su fin consistió en apoyar el crecimiento y la consolidación de las iniciativas empresariales del municipio y mejorar su competitividad. Los fines concretos que más nos interesa resaltar consistieron en: conocer el tejido empresarial de la ciudad, en especial el de micropymes, así como sus necesidades potenciales; mejorar la competitividad de las empresas de la ciudad; atraer inversiones para su ubicación en Gijón; promover el desarrollo de proyectos tractores del tejido empresarial local. Al igual que en el programa anterior, dentro de las actuaciones desarrolladas nos interesa destacar la destinada al fomento y estímulo del desarrollo de la cultura emprendedora, potenciando la creación de actitudes positivas hacia la iniciativa emprendedora, reconociendo, premiando y difundiendo el trabajo de las empresas y emprendedores de Gijón que hayan destacado en diferentes ámbitos de actuación.

Plan Local de Innovación. El objetivo general de este programa fue la diversificación de la economía gijonesa apostando por las actividades innovadoras, tecnológicas e intensivas en conocimiento, trabajando en red con los principales actores del territorio. Se buscaba convertir al PCTG en un espacio de referencia para la instalación de empresas intensivas en conocimiento, así como en elemento catalizador de la cooperación entre las empresas del municipio y los centros de investigación. Fomentar y acompañar la puesta en marcha de empresas de base tecnológica. Promocionar y difundir la innovación tecnológica y la inversión en I+D+i entre las empresas locales. Aprovechar la potencialidad del territorio denominado *Milla del Conocimiento*, en el que se dan cita y se fusionan cultura, tecnología, ciencia y arte, a través del desarrollo de estrategias de participación y colaboración vinculadas al conocimiento. Impulsar la constitución de empresas creativas, promoviendo el desarrollo de un tejido empresarial en este sector que trabajara en red. Destacamos las actuaciones dirigidas a convertir al PCTG en agente dinamizador de las sinergias entre centros de investigación, universidades y empresas de servicios avanzados con objeto de convertir su área de intervención en verdadero centro de excelencia, realizando de forma fluida la transferencia de tecnología de los centros de investigación a las empresas, haciendo proyectos de cooperación y siendo más competitivos en su conjunto.

En cuanto al impulso de empresas creativas, nos parece de especial interés las campañas de sensibilización sobre la importancia del sector creativo y su contribución al desarrollo; el apoyo a los creadores gijoneses en la promoción, distribución y comercialización de su obra; el apoyo a la constitución de una red creativa donde participen los principales actores en el sector y con el objetivo de dinamizar la industria creativa en la ciudad; la participación en proyectos europeos que doten a las empresas creativas de una dimensión europea al vincularlo a otras ciudades interesadas en promocionar el sector creativo y audiovisual; el trabajo en red con las empresas de la ciudad, desarrollando proyectos cooperativos de mejora de la competitividad.

Eje V: Comercio y Turismo

Plan Local del Comercio. Tiene como objetivo general apoyar al comercio local con el fin de lograr una mayor competitividad de este. Y como objetivos específicos nos interesa recoger la conservación y revitalización de los oficios artesanales, manteniendo el patrimonio cultural asturiano a la vez que se promueven nuevas fuentes de empleo.

3.1.5. Gijón Más 2012–2015. Acuerdo para el Impulso de la Actividad Económica, la Creación de Empleo y el Desarrollo Sostenible.

Mediado ya el año 2012 e inmersos en una crisis económica y financiera que afecta a toda Europa, desde el Ayuntamiento de Gijón, junto con las Uniones Comarcales de la UGT y CC.OO y la patronal asturiana, FADE, se apostó por una nueva planificación cuatrienal con un amplio conjunto de programas, proyectos y medidas con el propósito de que puedan contribuir a revertir la situación socioeconómica en la que nos encontrábamos sumidos. La experiencia previa en los diversos Acuerdos y Pactos, analizada en las páginas anteriores, dotan a los agentes sociales y económicos gijoneses de capacidad de planificación y de negociación suficiente para afrontar con garantías este nuevo reto, adaptando el Acuerdo firmado en 2012 a la situación socioeconómica de ese momento y de los próximos años.

Desde el año 2007, el empleo en el municipio de Gijón, al igual que sucede en el contexto nacional, no ha hecho más que decrecer. La pérdida de empleo no ha afectado a todos los sectores económicos por igual, si bien el comportamiento del sector servicios y de la industria ha sido de un decrecimiento moderado, no ha ocurrido así con el sector de la construcción. El incremento del desempleo en este periodo de crisis ha venido acompañado, además, de la destrucción de parte del tejido empresarial de la ciudad. La reducción del número de personas desempleadas de la ciudad, equilibrando el comportamiento en materia de género, junto con el apoyo a la creación de actividad económica en el marco de un desarrollo local sostenible e integrador, son los principales propósitos del Acuerdo firmado en 2012 y con validez hasta finalizar 2015.

Cuatro son los pilares básicos de este Acuerdo: el *Desarrollo Empresarial*, la *Innovación*, la *Mejora de la Empleabilidad* y la *Responsabilidad Social Territorial*, todo ello promovido desde el principio de acercamiento a la realidad socioeconómica local, obteniendo como inputs tanto los datos cuantitativos, como los datos más cualitativos procedentes de la participación de todos los agentes clave del territorio. El fomento de una sociedad emprendedora desde la base y el apoyo a todas las iniciativas de creación de valor, serían el punto de mira de la promoción económica, que buscaría la oferta de fórmulas flexibles para las ubicaciones empresariales, dotándolas de servicios integrales avanzados y facilitando el acceso a la financiación. La innovación local, en todas sus facetas de expresión constituye la piedra angular del Acuerdo, como estrategia de desarrollo para afrontar el futuro, intensificando para ello los sistemas de trabajo ciencia-empresa-sociedad y dinamizando la puesta en marcha de iniciativas innovadoras conjuntas.

Al esfuerzo destinado al fomento del emprendimiento y a la innovación, caldo de cultivo de una sociedad y un tejido empresarial más diversificado y mejor posicionado, se suman estrategias necesarias para incrementar la empleabilidad de la población activa de la ciudad, incidiendo especialmente en las personas desempleadas. Se desarrollarían itinerarios integrales de inserción laboral que se configuran en función de los perfiles disponibles y, siempre, teniendo como referencia las necesidades del mercado de trabajo. La consolidación de la Escuela de Segunda Oportunidad es otro de los proyectos relevantes del vigente Acuerdo, como estrategia de apuesta por la juventud

gijonesa, con el objetivo de reducir el abandono escolar e incrementar la cualificación profesional para enfrentar el futuro con garantías, en el seno de una sociedad en la que primará el conocimiento.

Vamos a analizar a través de los ejes, los programas de actuación consensuados en este Pacto.

Eje 1. Acercamiento a la realidad socioeconómica.

Observatorio de la Actividad socioeconómica local. Tiene como objetivos desarrollar un observatorio de la actividad socioeconómica de Gijón con objeto de tener disponible y actualizada la información de las principales variables socioeconómicas del municipio, así como la información cualitativa procedente del tejido empresarial, las personas desempleadas y otras entidades que participan en el mercado de trabajo local.

Foro consultivo de la competitividad y la innovación. Busca el establecimiento de un mecanismo de participación y canalización de iniciativas relacionadas con el desarrollo territorial local, con el fin de obtener información cualitativa del estado de situación sectorial, promoviendo a su vez la colaboración y el establecimiento de sinergias para el desarrollo de proyectos de especial interés en materia de competitividad e innovación entre los agentes más representativos del territorio.

Gijón Abierto. Su objetivo es convertir al Ayuntamiento de Gijón en una Administración Abierta donde la comunicación permanente y la transparencia con la ciudadanía sean una constante, se establezcan canales de comunicación bidireccionales y se fomente la participación y la colaboración ciudadana en toda la esfera de políticas públicas que se implementan a nivel local.

Eje II. Desarrollo Empresarial.

El objetivo general del Eje II es el desarrollo de una estrategia integral que fomente una sociedad emprendedora y apoye al tejido empresarial en la mejora de su competitividad, dotando a las empresas de las infraestructuras necesarias, ofreciéndoles servicios avanzados de alto valor añadido, facilitándoles la financiación necesaria y desplegando actuaciones específicas en el sector comercial, hostelero y turístico, entre otros. Vamos a analizar sus seis programas.

Ubicaciones empresariales. Su fin es incrementar la oferta de ubicaciones para empresas en la ciudad, adaptando las condiciones de la misma a la situación actual del mercado, flexibilizando las fórmulas de acceso y proporcionando a la demanda, información actualizada sobre la oferta existente en cada momento. Destacamos la ampliación de infraestructuras ligadas a la instalación de empresas intensivas en conocimiento

Mejora de servicios para empresas. Se intenta mejorar la prestación de servicios para empresas haciendo especial hincapié en los servicios telemáticos integrales, la reducción de trámites y desplazamientos, el asesoramiento en materias avanzadas, promoviendo en su conjunto la viabilidad económica empresarial en un entorno de sostenibilidad social. Para alcanzar esta sostenibilidad se actúa, por ejemplo, en la implantación de servicios terciarios en las áreas empresariales con objeto de mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en las mismas o en la mejora del servicio de transporte de acceso a las áreas empresariales a través del transporte colectivo o fomentar el uso compartido de los vehículos particulares.

Promoción del crecimiento empresarial. Se promueve y apoya el crecimiento empresarial, principalmente de las iniciativas jóvenes y las microempresas, facilitando el acceso a la financiación necesaria y a los servicios avanzados de alto valor añadido a través de un entorno de trabajo colaborativo y en red. Son de interés los programas de networking y mentoring orientados a la consultoría para la consolidación de iniciativas, donde empresas jóvenes del municipio sean tuteladas por empresas de amplia trayectoria que les transmitan su saber hacer y su asesoramiento en materia de estrategia y gestión empresarial.

Promoción de nuevas empresas – Emprendimiento. Con este programa se busca desplegar todo un conjunto de actuaciones que doten de mayor solidez a las iniciativas empresariales puestas en marcha, intensificando las estrategias de fomento de la cultura emprendedora en el ámbito educativo, involucrando a las empresas ya consolidadas. Se impulsa el fomento de la cultura emprendedora en la comunidad educativa local, apostando por incrementar la implantación en los centros escolares de Gijón los programas de emprendimiento liderados a nivel regional, familiarizando de esta forma a todo el alumnado con las nociones básicas de la creación y la gestión empresarial, fomentando en el mismo las capacidades básicas del emprendimiento. Se

intensifica el trabajo de fomento de las capacidades emprendedoras con las personas beneficiarias de los programas de empleo, formación para el empleo y orientación laboral implementados a nivel municipal, desarrollando metodologías adaptadas para los diferentes perfiles. Se complementa el asesoramiento especializado con un programa formativo modular que capacita a las personas emprendedoras para la puesta en marcha de sus iniciativas empresariales así como para la posterior gestión empresarial. Y se desarrolla un programa específico de acompañamiento para proyectos con alto componente innovador. Finalmente, para estimular el desarrollo de la cultura emprendedora, se reconoce, premia y difunde el trabajo desarrollado por las personas emprendedoras de la ciudad.

Desarrollo Sectorial: comercio y hostelería. El objetivo de este programa es desplegar una estrategia de consolidación de la oferta comercial y hostelería local, a través de diferentes actuaciones innovadoras de marketing comercial conjunto, desarrolladas en las diferentes áreas comerciales de la ciudad, fomentando la fidelización del cliente local y atrayendo al conjunto de visitantes foráneos.

Desarrollo Sectorial: turismo. Busca configurar el producto turístico integral de Gijón, ampliando su posicionamiento a nivel nacional e internacional, con la colaboración de los diferentes grupos de interés en materia turística y aprovechando todo el potencial del e-marketing y las redes de cooperación.

Eje III. Innovación

El objetivo general de este eje es dinamizar el sistema de innovación local, fomentando la innovación social y emprendedora y la cooperación entre la ciencia, las empresas, la administración y la sociedad, teniendo como referencia el trabajo colaborativo y en red de la Milla del Conocimiento y configurando un modelo de ciudad basado en el conocimiento para afrontar el futuro.

Enfoque hacia la innovación. Su objetivo es la consolidación del PCTG como pieza clave de fomento y apoyo a la innovación local, ampliando su campo de actuación a todos los enclaves tecnológicos identificados en el territorio, promoviendo el trabajo en red y dinamizando la puesta en marcha de iniciativas conjuntas innovadoras. Para alcanzar se realizan varias actuaciones:

se crea un fondo de capital semilla que mediante préstamos participativos ayuda a nuevas iniciativas empresariales innovadoras que sean viables y necesiten un impulso; se lidera desde la administración local un proceso colaborativo que pueda explotar el talento corporativo y el individual en el entorno de la Milla del Conocimiento, se contribuye al crecimiento y consolidación de las industrias creativas; se fomenta el establecimiento de canales de comunicación estables que favorezcan la transferencia de conocimiento, especialmente entre la Universidad y el tejido empresarial local, de manera que éste logre un posicionamiento estratégico en el mercado.

El Proyecto “Gijón Innova Social” es otra actuación que nos interesa resaltar al buscar la potenciación del sistema ciencia-tecnología-empresa-ciudadano, creando un caldo de cultivo para que la ciudad esté abierta al cambio, elevando la demanda de innovación, promoviendo el emprendimiento en la sociedad a través de los diferentes agentes. Así como la promoción de la innovación y la creatividad en el ámbito del sistema educativo como pieza clave inicial en la construcción de una sociedad verdaderamente innovadora y creativa.

Eje IV. Mejora de la empleabilidad

Se busca desarrollar itinerarios integrales de mejora de la empleabilidad de la población activa gijonesa, con especial dedicación a las personas desempleadas, desarrollando planes de empleo, contribuyendo a la mejora de la capacitación profesional, desplegando actuaciones de orientación, incluida la capacitación para el emprendimiento, y apoyando la creación de empleo, todo ello en el marco del observatorio de la actividad económica y en estrecha colaboración con el tejido empresarial local. Este objetivo se plantea alcanzarlo en seis programas: Planes de empleo; ayudas a la contratación; formación; escuelas taller y talleres de empleo; escuela de segunda oportunidad; orientación laboral. Pero no presenta nada novedoso respecto al Acuerdo anterior.

Eje V. Responsabilidad Social Territorial

Se desea avanzar en la construcción de un territorio socialmente responsable, desde el ámbito de la promoción económica y el empleo, con la participación de los principales agentes del municipio, integrando las diferentes

estrategias empresariales, sociales y medioambientales y promoviendo actuaciones tendentes a configurar un municipio más sostenible, cohesionado e integrador. Vamos a analizar uno de los tres programas recogidos en este eje.

Fomento de la corresponsabilidad empresarial y asociativa. El fin es impulsar el desarrollo de estrategias responsables desde el ámbito empresarial y asociativo de la ciudad, a través de diferentes fórmulas, desde apoyo directo a la ejecución de proyectos, el trabajo en red como vía de gestión del conocimiento y la transferencia del mismo, haciendo especial hincapié en la inserción de colectivos desfavorecidos y en la calidad del empleo existente y asegurando el reconocimiento público de las mejores prácticas identificadas. Para conseguirlo se apostó por el trabajo en red, a través de la identificación de alianzas clave con el tejido asociativo de la ciudad, pertenecientes a los ámbitos empresarial, social y educativo, entre otros, con el objeto de desarrollar proyectos de interés general y/o social a nivel local. Se fomentó la responsabilidad social corporativa en las empresas del municipio, apoyando la realización de diagnósticos, desarrollando experiencias piloto de implantación de medidas innovadoras y difundiendo y visibilizando las diferentes experiencias llevadas a cabo. También se continuó promoviendo el intercambio de experiencias en el ámbito de la gestión de recursos humanos, haciendo especial hincapié en aquellas medidas relacionadas con la calidad del empleo, como la conciliación, la igualdad de género, la gestión de la diversidad, la participación e involucración en las empresas de las personas trabajadoras, entre otras. Se reconoce, a través de su identificación y divulgación, la labor desarrollada por empresas y entidades en materia de responsabilidad social corporativa, en especial, a las que colaboran con los programas de empleo, formación y promoción económica del territorio, participando activamente en la mejora de la empleabilidad de las personas desempleadas (participando en los círculos de empleo y autoempleo), en su inserción laboral (contratación de personas beneficiarias de programas de empleo y formación), en el acompañamiento de los proyectos de creación de actividad empresarial (actividades de mentoring, coaching, charlas, visitas, entrevistas), etc. Y se contribuyó, en el marco de la Red RETOS de Territorios Socialmente Responsables, al intercambio de experiencias relevantes sobre responsabilidad social, a nivel nacional e internacional, como red local de desarrollo de los

proyectos de responsabilidad social territorial, liderando iniciativas relacionadas con la innovación social y obteniendo, a través de este canal, las referencias válidas de contraste como territorio sostenible, cohesionado e integrador.

3.1.6. I Plan Estratégico 1991-1999

En 1991 la Alcaldía de Gijón encargó la elaboración de un Plan Estratégico de la ciudad al Consejo de Desarrollo Local. Cuando se planteó esta elaboración se tuvo en cuenta que la importancia y protagonismo económico y social de las ciudades en el ámbito europeo ya era cada vez mayor, toda vez que las ciudades comenzaban a conformar una red extensa y jerarquizada en la que se vertebra la mayor parte de la actividad desarrollada en la Unión Europea.

Ante esta realidad y debido a la inminente implantación del Mercado Único en 1993, se consideró oportuno definir una estrategia específica para Gijón. Mediante la planificación estratégica se pretendía conseguir una adaptación satisfactoria de la ciudad a las tendencias del entorno, al mismo tiempo que proporcionar una orientación que rentabilizara mejor las potencialidades de la ciudad, permitiendo posicionarla de manera ventajosa en diferentes ámbitos y respecto al conjunto de las ciudades europeas.

Por otra parte, también se consideró apropiado aglutinar, mediante la planificación estratégica, a los agentes políticos, económicos y sociales en torno a un proyecto de ciudad que sirviera de referencia a medio y largo plazo. De este modo, la planificación estratégica también ofrecía la posibilidad de conseguir un avance en los niveles de participación de los agentes, implicándolos en un objetivo común.

El primer proceso de planificación estratégica de Gijón respondió a la conciencia tomada sobre la nueva función de los territorios, optándose, ante esta nueva realidad, por analizar los entornos de la ciudad, identificar sus puntos débiles y potenciar sus oportunidades para convertirlas en factores de éxito y de desarrollo.

Se diagnosticó que la industria era la base de la economía gijonesa y asturiana, hecho que no se pretendía cambiar sino, al contrario, potenciar. Así

pues, se apuntó la necesidad de renovar las actividades tradicionales mediante la introducción de innovaciones tecnológicas y la cualificación de los recursos humanos. Estas medidas se estimaron necesarias, en tanto que favorecerían el empleo en la ciudad y potenciarían Gijón como motor de la industria asturiana, asumiendo su papel como centro económico de la Cornisa Cantábrica, un objetivo considerado prioritario.

En segundo lugar se concluyó en aquel entonces que era necesario una modernización de los pequeños comercios tradicionales de Gijón para renovar y hacer más atractiva la amplia oferta comercial de la ciudad. Si se cumplía esta premisa y se mejoraba la cualificación de los profesionales del sector, se pensó que, posiblemente, se conseguiría potenciar y diversificar la oferta turística local.

En cuanto a urbanismo se planteó una actuación en dos sentidos: la conservación del centro histórico y la limitación del tráfico en el casco urbano por una parte, al tiempo que por la otra se planteaba intensificar el aprovechamiento de los grandes espacios abiertos, especialmente los del borde litoral y la franja periurbana, siempre con un riguroso respeto al medio ambiente.

Para la zona rural se proponía la conservación, la promoción y el aprovechamiento para actividades de ocio, pero prestando también atención a la transformación productiva de su actividad agropecuaria, intentando conciliar e integrar la Asturias urbana, litoral y verde en territorio del concejo gijonés.

Finalmente, se proponía la exigencia de asegurar un crecimiento sostenido en la calidad de vida de todos los ciudadanos mediante la implantación descentralizada de equipamientos, tanto públicos como privados, y el desarrollo de prestaciones sociales capaces de afrontar los problemas de la marginación social y de la vivienda.

Este fue el punto a partir del cual se definieron objetivos concretos que permitieron llegar a un modelo de ciudad en el que destacaba la idea de convertir a Gijón en centro económico de la Cornisa Cantábrica, modernizando el pequeño comercio tradicional, potenciando y diversificando la oferta turística local y asegurando un crecimiento sostenido en la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Las líneas estratégicas del Plan Estratégico 1991-1999 fueron las siguientes:

- Innovar y diversificar la base industrial de Gijón para conseguir un centro económico de la Cornisa Cantábrica y del Arco Atlántico.
- Hacer de Gijón una ciudad más accesible y de gran calidad ambiental.
- Modernizar la oferta comercial y conseguir un incremento de los mercados.
- Mejorar la oferta turística.
- Integrar lo rural y lo urbano.
- Aumentar las cualificaciones de los recursos humanos como medio para el progreso económico y personal.
- Asegurar para todos los ciudadanos un aumento de la calidad de vida

El contenido del primer Plan Estratégico de Gijón, en ese momento, se adecuaba a la realidad de la ciudad y pretendía definir lo que la ciudad quería ser en el futuro. Con los años transcurridos desde que se elaboró ese Plan fueron surgiendo nuevas tendencias en los entornos que se han tenido muy presentes para la siguiente reprogramación.

Con el siglo XXI recién estrenado, desde el gobierno local se apreció la necesidad de ordenar los diversos planes sectoriales que estaban puestos en marcha, adecuarse a las nuevas tendencias en el entorno (regional y nacional) y a la ampliación de la Unión Europea, afrontar los avances en las tecnologías de la información y la comunicación y la necesidad de articular grandes proyectos de infraestructuras, equipamientos y urbanismo. Se decidió que la mejor manera de afrontar con garantías los retos de la nueva década era reformulando el Plan Estratégico, desde un enfoque más abierto y participativo que el anterior.

3.1.7. II Plan Estratégico 2002- 2012

Un Plan Estratégico, como hemos definido, es un instrumento flexible y dinámico de participación que intenta definir las pautas del futuro de la ciudad, destacando al mismo tiempo sus singularidades, y que se elabora con la colaboración y el consenso de todos los agentes sociales y económicos para poner en marcha un proyecto global y común de la ciudad en que deseamos

vivir. El Plan Estratégico 2002-2012 supuso para Gijón la aportación de los siguientes elementos:

- La identificación de las prioridades para el desarrollo futuro de la ciudad.
- La planificación de actuaciones que permitan dar solución práctica a las prioridades detectadas.
- La dirección eficaz de respuestas a los cambios que se generen en el entorno regional, nacional e internacional.
- El fomento de la cooperación entre el sector público y el privado.
- El estímulo a una visión global de los problemas de la ciudad y a la conciencia comunitaria de la población gijonesa.

Este II Plan Estratégico persiguió reformular y actualizar el diagnóstico surgido del Plan 1991-1999 e identificar los nuevos retos de la ciudad en el inicio del siglo XXI. El proceso comenzó en septiembre de 2001 con una Conferencia Exploratoria, desarrollándose a lo largo del 2002 las fases de diagnóstico y de objetivos y medidas.

Con motivo, precisamente, de la elaboración del diagnóstico de la ciudad para el Plan Estratégico 2002-2012, se coordinó la realización de una investigación cuyo objetivo era identificar la posición de Gijón en el sistema europeo de ciudades, respecto a indicadores demográficos, de empleo, actividad económica y renta, medio ambiente y calidad de vida. Este estudio se completó con un apartado específico referido a la situación del municipio entre las ciudades españolas del Arco Atlántico. Paralelamente se elaboró un exhaustivo diagnóstico interno del municipio.

La elaboración del Plan comenzó con la Fase Exploratoria, realizada en el mes de abril de 2001. Supuso la puesta en marcha del proceso de elaboración del Plan con la celebración de una Conferencia Exploratoria para la aportación de propuestas de futuro en cada uno de los cuatro ejes estratégicos definidos: Desarrollo económico, Empleo y Formación para el empleo; Urbanismo, Infraestructuras y Medio Ambiente; Calidad de vida; Participación e Imagen de Ciudad.

Durante la Fase Diagnóstico, desarrollada entre el mes de mayo de 2001 y el mes de abril de 2002, se realizó la coordinación de dos trabajos diferentes. Por una parte, la elaboración del estudio “Posición estratégica de Gijón en su entorno” y, por otra, la realización de 140 entrevistas a expertos con objeto de

obtener las matrices DAFO que sirvieron de base para el Diagnóstico de ciudad. El análisis DAFO incluye la valoración de las amenazas y oportunidades (análisis externo) y de las debilidades y fortalezas (análisis interno). En este sentido, se considera una amenaza a toda fuerza del entorno que impida la implantación de una estrategia, reduzca su actividad, incremente los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implantación, o reduzca la rentabilidad o los efectos esperados. Mientras que se considera una oportunidad a todo aquello que pueda suponer una ventaja para el desarrollo de la estrategia de la organización o represente una posibilidad para mejorar los efectos de su implantación. Las fortalezas o puntos fuertes son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas que posee el territorio que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Las debilidades o puntos débiles limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia, constituyendo una amenaza para la organización y debiendo, por tanto, ser superados.

Ambos trabajos se presentaron públicamente en el mes de diciembre de 2001 en las primeras Comisiones Ciudadanas, para, con posterioridad, proceder al análisis de las aportaciones realizadas por el público participante en las Comisiones y obtener finalmente un documento base de trabajo para las segundas Comisiones, que tuvieron lugar en el mes de enero de 2002.

Con toda la información disponible se redactaron dos documentos: “Diagnóstico interno y externo de Gijón” y “Diagnóstico local en profundidad”, que fueron presentados ante el Consejo de Desarrollo Local para su aprobación. El 29 de abril de 2002 se celebró una Conferencia en la que se daba a conocer públicamente el documento de diagnóstico aprobado por el Consejo de Desarrollo Local.

A partir del diagnóstico se recogieron 3 escenarios de futuro posibles. Un escenario pesimista, el escenario tendencial y un escenario deseable atendiendo a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades recogidas en el diagnóstico. Entrando en los escenarios, el pesimista daba mayor peso a las debilidades y amenazas sobre las fortalezas y oportunidades, planteando una hipotética situación en la que no existieran los instrumentos de intervención y planificación pública. Lo resumimos de la siguiente manera:

Escenario Pesimista: Pérdida de competitividad en el sistema productivo, motivada por la desaceleración del desarrollo de la innovación tecnológica y la escasa diversificación del tejido industrial. Las carencias en infraestructuras de comunicación dan lugar a un progresivo alejamiento de los centros económicos y de decisión. Las políticas sociales no consiguen favorecer la integración de jóvenes, mujeres y colectivos en riesgo de exclusión y la educación no se consolida como instrumento del proceso de transformación social. La sostenibilidad ambiental no logra asegurar la eficiencia económica y social para incrementar la calidad de vida de la población.

El escenario tendencial era el resultado previsible en el caso de que pervivieran las que en aquellos momentos eran las vigentes líneas de planificación e intervención socioeconómica. Lo resumimos así:

Escenario Tendencial: Situada en una posición intermedia entre las ciudades del Arco Atlántico, con un tejido industrial que precisa de una mayor diversificación e innovación tecnológica y de una mayor dotación de las infraestructuras de comunicación para la mejora de la accesibilidad externa del municipio. Se logran avances en el bienestar social de la población y en la integración de jóvenes, mujeres y colectivos en riesgo de exclusión. Ciudad comprometida con el desarrollo sostenible y con la educación como ejes vertebradores del progreso.

Por último, el escenario deseable se consideró el óptimo y, por tanto, el objetivo a conseguir en el caso de cumplirse los objetivos recogidos en el Plan Estratégico, con el consenso de todos los agentes socioeconómicos de la ciudad.

Escenario Deseable: Gijón, ciudad de referencia en el Arco Atlántico europeo, orientada hacia América, con un nivel de desarrollo económico alto en su entorno, en el contexto de un área central asturiana cada vez más pujante, con unos estándares de calidad ambiental y de vida elevados, en un contexto solidario tanto externo como interno, especialmente con los colectivos de jóvenes, mujeres y personas en riesgo de exclusión. Asimismo, nuestro municipio tendrá un desarrollo sostenible, caracterizado por la innovación y el

desarrollo tecnológico integral de todos los ámbitos locales, especialmente el industrial, y en el marco de un proyecto socio-educativo, integral y permanente.

A partir del escenario deseable se formuló el Objetivo Central, como un proyecto o modelo de ciudad posible y deseable, y a partir de ese Objetivo Central se fueron articulando las líneas estratégicas y los objetivos del Plan.

La Fase de Objetivos y Medidas se desarrolló entre los meses de mayo y noviembre de 2002. En esta fase, en primer lugar, se elaboró un primer borrador de objetivos de desarrollo territorial, con objeto de presentarlo en la primera mesa de trabajo de expertos. En segundo lugar, se completó el borrador con las aportaciones de la mesa y se estableció el listado de medidas. Dicho documento se presentó en la segunda mesa de trabajo a un grupo de expertos para su aprobación definitiva. Tanto los diferentes agentes sociales y económicos del municipio como la ciudadanía en general, a través de una página web, tuvieron la oportunidad de priorizar los objetivos y las medidas a desarrollar, en función de su importancia y viabilidad. Después de priorizar objetivos y medidas, se procedió a incluir las aportaciones de los ejes transversales.

En la formulación de los objetivos y medidas destaca la aplicación del criterio de transversalidad (medio ambiente, mujer, educación, juventud e innovación) para garantizar en la visión global del proyecto de ciudad la presencia de aquellos ámbitos prioritarios para nuestro desarrollo futuro.

Los resultados obtenidos después de estas fases permitieron la formulación de un Objetivo Central, 8 Líneas Estratégicas, 76 Objetivos y 242 medidas, con la participación de más de 2.000 personas. Una vez aprobada la propuesta de objetivos y medidas por el Consejo de Desarrollo Local, se procedió a celebrar la Conferencia Final el 26 de noviembre de 2002, en la que se presentaron las propuestas de futuro a desarrollar en los siguientes diez años.

En total, el número de personas que participaron desde el inicio del proceso de reprogramación del Plan Estratégico de Gijón hasta su Conferencia Final, superó la cifra de 1.200 personas, lo que garantizó una pluralidad de visiones y aportaciones a un documento clave en el desarrollo de Gijón.

Objetivo central, líneas estratégicas, objetivos y medidas del III Plan Estratégico

Objetivo central

El objetivo central del III Plan Estratégico 2002-2012 fue promover la posición de Gijón, potenciando el área central asturiana como puerta del Arco Atlántico, mejorando tanto su accesibilidad a los ejes de desarrollo europeos mediante las infraestructuras de transporte y comunicación necesarias, como facilitando la movilidad urbana, elevando el nivel de vida y la calidad medioambiental del municipio a partir del desarrollo de una intensa actuación en innovación tecnológica, industrial y de servicios e impulsando la igualdad de oportunidades en los ámbitos social, de género y edad, a través de un proyecto socio-educativo permanente y del desarrollo sostenible del concejo, con la participación y el consenso de los principales actores políticos, económicos, sociales y ciudadanos.

Líneas estratégicas, objetivos y medidas

Las líneas estratégicas se enmarcaron dentro de 4 grandes ejes estratégicos:

- Eje 1: Desarrollo Económico, Empleo y Formación para el Empleo.
- Eje 2: Urbanismo, Infraestructuras y medio Ambiente.
- Eje 3: Calidad de Vida.
- Eje 4: Participación e Imagen de Ciudad.

Cada uno de los ejes estratégicos tenían una perspectiva desde los 5 ejes transversales que de manera paralela se elaboraron al tiempo que el Plan Estratégico. Estos ejes transversales eran: Medio Ambiente; Educación; Igualdad de Oportunidades; Juventud; Innovación.

El Eje 1 estaba compuesto de dos líneas estratégicas y por unas áreas comunes a ambas líneas. Como conclusiones de este Eje, en el diagnóstico realizado se apreciaba que en Gijón existían importantes recursos institucionales que impulsaban el desarrollo rural, si bien los principales problemas del sector primario tenían que ver con la búsqueda de alternativas a la economía tradicional, y con la falta de relevo generacional para el trabajo en

el campo. En el sector industrial se veía la posibilidad de ganar competitividad con estrategias de innovación e internacionalización, así como completando las infraestructuras de comunicación de la región con el exterior. El apoyo municipal a la industria promueve el desarrollo de un sector que debe mantener su peso en la economía local.

Con relación al sector servicios, cabe decir que el pequeño comercio tendía a buscar la especialización para hacer frente a la fuerte competencia de las grandes superficies. La promoción del turismo en Gijón pasaba por seguir comprometiéndose con la calidad, hacer una oferta más completa y equilibrada, y contar con infraestructuras y servicios atractivos para captar el turismo de negocios durante todo el año. Por último, las actividades encuadradas en aquellos años en los denominados nuevos yacimientos de empleo, debían superar la excesiva dependencia del sector público y obtener una rentabilidad económica.

Su primera línea estratégica tenía como objetivo impulsar el desarrollo sostenible de Gijón, mediante la innovación tecnológica y el apoyo al tejido industrial, profundizando en la formación profesional para el empleo y en los servicios avanzados a las empresas. La segunda buscaba potenciar y modernizar los servicios locales de proximidad en el marco de una estrategia de desarrollo turístico integral del área central.

Existían áreas comunes a las dos líneas estratégicas y de ellas extraemos un objetivo que suponía un mayor hincapié en favorecer factores y variables psicosociales. Consistía en fomentar la cultura emprendedora en todos los ámbitos de la sociedad local. Para inculcar la cultura emprendedora se desarrollaron acciones en pos de un cambio actitudinal hacia el emprendimiento en asociaciones, en centros de formación, en la Universidad. Se potenció la creatividad como medio de mejora empresarial y personal, se mejoraron los programas de formación destinados al emprendedor y la promoción de la economía social como generadora de empleo.

El Eje 2 Urbanismo, Infraestructura y Medio Ambiente, tenía 2 líneas estratégicas. Como resumen del diagnóstico, podemos decir que se valoró positivamente la aplicación de diversos instrumentos de planeamiento como Planes Generales de Ordenación Urbana y Planes Especiales, para remediar los efectos del urbanismo de baja calidad que modeló la ciudad durante los

años 60 y 70. Aún así, persistían barreras urbanísticas y se apreciaba necesario más actuaciones en política de vivienda, debido al desmesurado incremento del precio en aquellos años, así como las necesidades de renovación de los espacios industriales y la necesidad de ajustar la oferta de suelo fabril a las demandas futuras. Las estrategias de coordinación del área metropolitana recibieron especial atención. Las notables carencias en materia de infraestructuras aislaban a Gijón de Europa y de los ejes de desarrollo. La infraestructura portuaria de la ciudad era muy valorada de cara al desarrollo no solo local sino también regional.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación presentes en el municipio, muy por encima de la media nacional, era considerado también otro punto en el que apoyarse para el progreso económico y social futuro. Y en cuanto al medio ambiente, se resaltaba el valor que supone la zona periurbana gijonesa y se diagnosticó un déficit en materia educacional que tendría que corregirse para que las políticas medioambientales fueran realmente efectivas.

Respecto al Eje 3 Calidad de Vida, que contaba también con dos líneas estratégicas, en aquellos años, en el ámbito educativo, el mantenimiento de los centros escolares se consideraba correcto, siendo además muy positiva la instalación de redes telemáticas en dichos centros. Se apreciaba el interés de la comunidad educativa por mejorar la calidad de la enseñanza y por acercar la escuela a su comunidad. Por otra parte, la oferta pública en el tramo de 0 a 3 años era insuficiente frente las necesidades de entonces y las futuras. En el área de cohesión social, Gijón apostaba de manera fuerte por las políticas sociales articuladas a través de la FMSS y colaborando con un tejido asociativo que destacaba por poseer un compromiso social alto. No obstante, aún se encontraban dificultades para integrar sociolaboralmente a los colectivos especialmente desfavorecidos.

Gijón estaba a la vanguardia en materia de políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Pese a ello, persistía aún la discriminación de la mujer en el mundo laboral y el déficit de medidas y recursos de apoyo a la conciliación de la vida familiar y laboral.

Los jóvenes contaban con un alto nivel formativo, pero esto no les aseguraba el acceso al empleo deseado. La precariedad laboral y el fuerte encarecimiento de las viviendas retrasaba su emancipación.

La oferta cultura y de espectáculos era amplia, variada y programada durante todo el año. A ello se suma un modelo descentralizado de la promoción cultural, con una red de equipamientos culturales repartidos por todos los barrios. Por otra parte, la industria cultural gijonesa estaba poco desarrollada, a lo que se sumaba la escasez de enseñanzas vinculadas a la creación artística.

En el ámbito de la educación, se deseaba convertir a la educación en un eje vertebrador del desarrollo, apoyando programas de carácter innovador. En el cultural se buscaba potenciar proyectos culturales en Gijón vinculados a la producción artística y cultural como factor de desarrollo y cohesión social.

Para finalizar con el análisis de los Ejes, llegamos al Eje 4 Participación e Imagen de Ciudad. En el diagnóstico se había observado que en el ámbito de la participación ciudadana existía un importante consenso en la ciudad respecto al alto carácter participativo del ciudadano gijonés, la gran cantidad de cauces de participación existentes susceptibles de mayor aprovechamiento en algunos casos y la preocupación de la administración municipal por fomentar la participación. La ciudad estaba a la vanguardia en estrategias de fomento de la participación: Consejos Territoriales, Reglamento de Participación Ciudadana, Defensora del Ciudadano, etc. El tejido asociativo de la ciudad es numeroso, en torno a más de mil asociaciones, pero tenía como principal amenaza el envejecimiento de las personas vinculadas a los movimientos vecinales y su bajo nivel de sustitución por colectivos más jóvenes.

La proyección exterior de Gijón se apreciaba positivamente, tanto en lo que se refiere a su imagen, desde el punto de vista turístico principalmente, como a la participación en foros y redes destacando la progresiva incorporación en los últimos años de Gijón a éstas. Se veía que la ciudad podía jugar un papel distribuidor de flujos turísticos a otras zonas de la región al disponer de la infraestructura, capacidad y centralidad necesaria para actuar de receptor y distribuidor del turismo nacional e internacional que acuda a la misma. Como objetivo se tenía la intención de transmitir al exterior la idea de Gijón como ciudad dinámica, abierta, acogedora, sostenible, participativa y solidaria; una ciudad concebida para el disfrute de sus ciudadanos y visitantes. Para alcanzar el objetivo, se redactó y puso en marcha el Plan de Movilidad y Accesibilidad Local; se incrementó la presencia de Gijón en medios de

comunicación nacionales e internacionales y se intentó aprovechar el potencial que suponía la presencia de gijoneses/asturianos en el exterior.

La totalidad de objetivos y medidas propuestas en este Plan Estratégico los podemos resumir en diez programas, que consideramos inspiraron a los proyectos y actuaciones municipales realizadas entre 2002 y 2012.

Gijón, ciudad activa y emprendedora.

La imagen del municipio como ciudad activa y creativa es uno de los referentes estratégicos fundamentales de este Plan Estratégico y por ese motivo se contemplaron una serie de proyectos de innovación que pretendían asentar los esfuerzos que en esta línea estratégica se venían volcando desde hace años con algunos resultados destacables. También se incluyen proyectos de internacionalización, bajo la convicción de la necesidad de llevar lo más selecto de la actividad económica local a otros mercados donde sin duda alguna tienen cabida, o proyectos de formación empresarial, convencidos de que sólo el conocimiento llevaría en el inicio de siglo las naves a buen puerto.

Se recogen en el Plan proyectos de fomento de clusters y sinergias empresariales que se sumaban a los programas de apoyo a la iniciativa emprendedora y a la creación y puesta en el mercado de nuevo suelo industrial, al tiempo que se adecuaba el existente. No existían en esos momentos en el municipio de Gijón clusters claramente definidos o delimitados, ni grupos de empresas o sectores con consciencia de serlo y este era un serio hándicap para muchas iniciativas y actividades económicas. Sin embargo, aplicando la definición de clúster de Porter (1990) existían en Gijón un gran número de sectores con gran potencial de constituirse como tales: el Metalmecánico, las Nuevas Tecnologías de la Información, el Comercio, la Hostelería, la Artesanía y el sector Agroalimentario. Sin duda, y debido a la gran tradición siderúrgica de nuestra ciudad, el sector más consolidado y con mayor vocación asociativa era el metalmecánico, agrupado bajo la asociación FEMETAL, pero otros recién surgidos en aquellos años como el de las Nuevas Tecnologías de la Información también presentan cualidades en este campo asociativo.

Al margen del PCTG, el primero de estas características de titularidad municipal en España, existían en el municipio más de ochenta empresas

dedicadas a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Además, los otros cuatro sectores (hostelería, comercio, artesanía y agroalimentario) registraban importantes movimientos asociativos que les convertían en potenciales clusters, con ejemplos como la constitución en mayo de 2001 de la Asociación Club de Empresas de la Oficina de Congresos de Gijón integrado empresas de los diferentes sectores de actividad vinculados al turismo de negocios.

Gijón, ciudad de excelencia formativa.

El II Plan Estratégico contemplaba entre sus proyectos más ambiciosos aquellos relacionados con la formación en sectores relevantes y emergentes de la actividad económica. Este había sido un esfuerzo planteado ya en el I Plan y que comenzó a dar sus resultados, destacando en muchos foros la excelente formación de los profesionales del municipio. Pero también era motivo estratégico orientar la atención de este esfuerzo hacia la formación para desempleados y la formación continua, y hacia los programas de impulso a la creación de empresas, debido al convencimiento de que la canalización de las ilusiones de los emprendedores y profesionales locales no sólo traerá solidez al tejido económico y productivo de la ciudad, sino que también contribuirá a retener a los profesionales y trabajadores más capacitados, que no encuentren en el mercado laboral tradicional el acomodo buscado. A todo esto, el Plan Estratégico añadía la potenciación del Foro Permanente de la Formación y las Ocupaciones, para convertirse en lugar de debate e intercambio de opiniones, estrategias y visiones sobre la evolución social y laboral de nuestro municipio.

Gijón, centro turístico-cultural del Arco Atlántico.

También era un objetivo claro del II Plan en este área transmitir la idea de Gijón como centro turístico y cultural, para lo que se plantea el impulso de proyectos diferenciadores de la oferta turística local que van de la Universidad Laboral, al Complejo de Talasoterapia, el Jardín Botánico, o el Acuario, al tiempo que se reforma la fachada marítima. Todo esto junto a la necesaria consolidación de los eventos y actividades existentes como el Festival de Cine, la Sociedad Internacional de Bioética o la Semana Negra y la potenciación del turismo de congresos y los turismos especializados.

De todos los planteados, el más ambicioso y brillante era sin duda un gran proyecto cultural, educativo y turístico y que supondría la creación de un espacio de convivencia multicultural. La Universidad Laboral está entre las grandes obras de la arquitectura española del siglo XX y con la realización de su Plan de Usos se planteaba constituirla en un atractivo regional y nacional de primer orden, acorde con su importancia histórica y artística.

Gijón, ciudad innovadora

La innovación era una piedra angular de este Plan Estratégico que se ejemplifica en el Plan Local de Innovación. Con él, Gijón quería poner en marcha diferentes estrategias para hacer frente a los retos locales y globales, intentando introducir dinámicas de innovación, de desarrollo económico, de mejora de la calidad de vida y de cohesión y equilibrio social, mediante estrategias a largo plazo que eliminen desventajas competitivas. El Plan Local de Innovación gijonés partía de un breve análisis de entornos, en el que se describe en líneas generales lo que significa la innovación y su relevancia en el ámbito local, tanto para las empresas como para el sector público o la sociedad en su conjunto. Y a partir de ahí, hace un breve recorrido por las políticas generales de apoyo a la innovación a nivel europeo, nacional y regional para concluir con una panorámica de las iniciativas adoptadas por otras grandes ciudades europeas para promover la innovación y el conocimiento.

Con objeto de asegurar la coherencia entre el Plan Estratégico y el Plan Local de Innovación, el diagnóstico de éste se elaboró a partir de los diagnósticos de los diferentes ejes estratégicos que componen aquel. De ellos se han elegido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para ayudar a ofrecer una fotografía de cómo era la innovación en Gijón en aquellos momentos, pero también de cómo podría ser en el futuro o las direcciones que se deberían tomar para conseguir resultados esperanzadores.

Los diagnósticos sectoriales han servido también como base, junto con informaciones institucionales y datos estadísticos, para elaborar una pequeña síntesis de la situación de la innovación en el conjunto de la ciudad y más concretamente entre sus empresas. Esta parte del documento se completó finalmente con un diagnóstico específico de la situación estratégica de la

innovación en Gijón, extraído en gran medida de la contribución del grupo de expertos reunidos al efecto.

Gijón, centro logístico y de accesibilidad del Cantábrico.

El hecho de considerar a Gijón como un centro logístico de la Costa Cantábrica tiene numerosos referentes sobre los que apoyarse que van desde el Plan de movilidad y accesibilidad a los proyectos relativos a la accesibilidad externa, la movilidad interna y las propias medidas logísticas. Pero sobre todo se apoyaba en toda una serie de proyectos previstos para el futuro más inmediato, que irían a conformar una nueva estructura de ciudad. Sin embargo, es en este programa, el de las grandes infraestructuras dónde menos objetivos se han alcanzado. La fuerte crisis económica y la falta de acuerdos para defender intereses comunes han supuesto dos trabas imposibles de superar, de tal manera que proyectos como el metrotrén, la autovía de acceso al puerto de El Musel, la estación intermodal, la eliminación de la barrera ferroviaria y la variantes de Pajares siguen sin finalizar o incluso no se han iniciado, lo que supone un lastre y una desventaja competitiva para el capital humano local y las empresas locales que tendrá que suplir de manera creativa.

Gijón, ciudad sostenible.

La recuperación y sostenibilidad medioambiental de Gijón era un objetivo prioritario y sobre el que giran buena parte de los demás objetivos estratégicos y de las medidas que los desarrollan. El respeto medioambiental se esbozaba ya en el plan anterior como un elemento definitorio de las estrategias transversales del mismo y en el año 2002 no sólo se apoyaba en el Desarrollo de la Agenda 21, sino también en acciones como la recuperación medioambiental del Eje Piles-Monte Deva o los proyectos de sensibilización y educación medioambiental previstos. A todo esto, hay que sumar además una iniciativa que iba a actuar sobre una superficie aproximada de 500 hectáreas en un plazo de 30 años: el Proyecto Arco medioambiental, que pone en valor los terrenos municipales que el Ayuntamiento tiene en la zona rural del concejo, consiguiendo una ordenación sistemática que permite una gestión global de estas parcelas, favoreciendo una restauración medioambiental y paisajística, la reforestación con especies autóctonas y la creación de una red de espacios que permita acoger actividades educativas, deportivas y recreativas.

Gijón, ciudad de excelencia educativa.

La ciudad tiene un emplazamiento geográfico, un entorno, un casco histórico y unos equipamientos notables que estaban infrautilizados como fuentes de información, formación y recreo. Y además carecía de suficientes modelos alternativos al transporte, al ocio, y al consumo que supongan reducir el gasto de materias no renovables y que sean respetuosas con el medio ambiente y con las personas afectadas por ellos. Por eso, la puesta en marcha de proyectos ecológicos, sería educadora en sí misma. Pero el II Plan iba más allá, planteando en este plano no sólo el desarrollo de tecnologías avanzadas e innovadoras sino también una necesaria concienciación sobre el consumo de recursos medioambientales e importantes incentivos a las actuaciones ciudadanas ejemplares a favor del medio ambiente. Programas de formación y sensibilización medioambiental que permitirían apreciar los importantes recursos de la ciudad o que enseñarían las perniciosas consecuencias del despilfarro ecológico, se complementarían con programas de difusión de la importancia de conservar la diversidad natural y construida para conseguir esa imagen de ciudad de calidad y ecológicamente equilibrada que conlleve el carácter educador que se le pretende ofrecer en el Plan.

Gijón, ciudad de la igualdad.

Gijón mantenía y sigue manteniendo, como ciudad de tradición industrial y abierta, de honda raigambre social, tendencias marcadas en el fomento de la igualdad desde hace décadas. Tendencias que se consolidan como un objetivo irrenunciable y que cristalizaron en el Plan integral de Juventud, un instrumento de trabajo que fijaba objetivos, líneas de actuación, programas y recursos tanto de las diferentes áreas municipales como de los distintos sectores implicados en el desarrollo de iniciativas juveniles.

Las áreas sobre las que se articulaba el I Plan Integral de Juventud de Gijón eran el empleo, la educación y la formación, las nuevas tecnologías, la vivienda, el transporte, la cultura, el ocio, el deporte, la participación ciudadana y la cooperación internacional. El fin último que perseguía el Ayuntamiento con este propósito era dotarse de una herramienta de trabajo eficaz que permitiera detectar las necesidades, problemas y potencialidades de un sector clave de la población como es la juventud, y estudiar, planificar, coordinar y evaluar

cuantos programas se estimen oportunos, con la única limitación de los recursos presupuestarios existentes.

Pero esto es también lo que se pretendía conseguir con el III Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2001-2005) que se elaboró en el año 2000 teniendo como marco para su ejecución la Carta de las Mujeres de Gijón y que contó con la participación de más de 600 mujeres. Se trata de un documento que aglutina una serie de áreas, objetivos y medidas con el objetivo general de impulsar el cambio necesario para equilibrar la participación de mujeres y hombres en todos los ámbitos sociales y que es más ambicioso que el Primer (1995-1997) y el Segundo Plan de Igualdad (1997-1999) del municipio, puesto que se reestructuran las áreas consideradas y se amplían los objetivos y medidas, además de incorporar temas nuevos, como Transporte y Urbanismo, Investigación en Igualdad, Seguimiento y Evaluación. La estrategia a seguir para lograr este propósito consistió en incidir en todos los ámbitos sociales y laborales, promoviendo la igualdad de derechos y oportunidades para todos y todas, e implantando el mainstreaming de género en las actuaciones municipales con la ciudadanía. Un plan, en definitiva, que ha sido creado a partir de una metodología de trabajo participativa y consensuada con los agentes sociales que supuso un hito histórico en Gijón y que define claramente a Gijón como la Ciudad de la Igualdad, complementado con otros Planes como el de Atención a Personas en situación de dependencia o el Plan de Inclusión socio-laboral y proyectos para la coordinación de las funciones y los recursos de los servicios sanitarios y locales.

Gijón, ciudad participativa.

El rejuvenecimiento del tejido asociativo en una ciudad donde el asociacionismo ha sido históricamente un ejemplo que se ha proyectado al resto de Asturias era un objetivo fundamental en un entorno marcado por la promoción de nuevas vías de participación. La creación de un hotel de asociaciones pretendía profundizar en esa línea de trabajo, reforzada al mismo tiempo por el fomento de la formación que permita mejorar la gestión de las asociaciones y el fomento del voluntariado, buscando la concienciación de los prejubilados al respecto del gran papel que pueden jugar en esta sociedad en la que aún tienen mucho que ofrecer.

El Ayuntamiento.

Como punto de referencia de muchas de las actuaciones en el ámbito de la participación, de la igualdad y de la innovación está siempre la atención al ciudadano, representada en su relación con el Ayuntamiento. Y esa es la guinda final de todo proyecto, de todo Plan, de toda estrategia recogida y desarrollada en este Plan, por el convencimiento firme que lo alimenta de que sin una comunicación permanente que facilite la interacción entre el municipio y los ciudadanos que lo habitan y lo conforman es imposible convertir en realidad lo proyectado. Una guinda que pasa por garantizar en la atención al ciudadano una magnífica relación entre las partes, la que debe imperar siempre entre la Administración y los administrados, potenciada con servicios como la tarjeta ciudadana, puesta en marcha en aquellos momentos, que permite dar pasos de gigante hacia el futuro en el ámbito de los servicios, pero también de la comunicación entre la Administración Local y sus administrados.

3.1.8. III Plan Estratégico de Gijón

En la actualidad (primeros meses de 2016) se está elaborando el III Plan Estratégico Gijón. Su apuesta es por un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, y se asentará sobre seis ejes temáticos: Gobierno, Movilidad, Medioambiente y Energía, Ciudadanía, Economía y Calidad de Vida. Asimismo, se pretende obtener, de forma transversal, un Plan Estratégico Gijón Ciudad Inteligente, con objeto de identificar los proyectos de innovación tecnológica en las áreas mencionadas, que contribuyan al posicionamiento global de la ciudad de Gijón en los próximos diez años, y un Plan Estratégico de Infraestructuras, es decir, un sistema funcional de la ciudad.

Para la elaboración del III Plan, se pusieron en marcha diversos canales de participación ciudadana, principalmente la web municipal y actos públicos, para que todas las personas interesadas pudieran trasladar sus ideas que traten de ofrecer soluciones a los retos planteados. Los retos hacen referencia a desafíos que deben ser abordados para poder superar las amenazas que se presenten, o aprovechar las oportunidades que están al alcance de la ciudad.

Cada eje y cada plan transversal plantea sus retos para los que se buscan soluciones. Vamos a estudiarlos.

Conceptos y retos del Eje Gobierno

Los factores que se analizan en este eje de Gobierno están relacionados con el nivel de transparencia de la actividad de las entidades de gobierno público de cara a la ciudadanía, con la participación y la interacción de la ciudadanía con las entidades públicas y con el nivel de desarrollo del gobierno electrónico dentro de la ciudad. Comprende los siguientes conceptos:

- **Transparencia:** consiste en el fomento y la promoción de la rendición de cuentas de la administración ante la ciudadanía, al igual que la información sobre las actuaciones y los planes que se van a desarrollar.
- **Participación:** es el ejercicio del derecho de la ciudadanía a participar activamente en la conformación de las políticas públicas aportando su experiencia y su conocimiento.
- **Colaboración:** un gobierno colaborativo implica y compromete a los ciudadanos y todos los agentes en el trabajo de la administración.
- **Servicios públicos:** conforma el conjunto de actividades desarrolladas por la administración local que busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía.
- **Estrategias:** se refiere al conjunto de acciones planificadas sistemáticamente por la ciudad para alcanzar las metas o fines que ésta se proponga.
- **Gobierno electrónico:** utilización de las Tecnologías de la Información y el Conocimiento en los procesos internos del gobierno municipal y en la provisión de servicios a la ciudadanía.

Los retos que presenta este Eje Gobierno los podemos plantear de la siguiente manera:

1. Concertar institucionalmente en el municipio de Gijón, con los principales agentes presentes, diferentes niveles de la administración y sociedad pública y privada, para el diseño conjunto de la estrategia de desarrollo urbano y para abordar los proyectos de mayor envergadura estratégica.

2. Potenciar la colaboración en el marco de la Red de la Conferencia de Ciudades del Arco Atlántico para posicionar esta área geográfica como una zona altamente competitiva, sostenible e integradora.
3. Implementar el sistema necesario que posibilite a la ciudadanía la participación en materia de propuestas y la toma de decisión en los presupuestos municipales, incrementando anualmente su radio de acción, para avanzar en la consolidación de una democracia participativa.
4. Financiar iniciativas promovidas por entidades sin ánimo de lucro que constituyan proyectos de innovación social que den respuesta a las necesidades sociales, medioambientales o económicas de la ciudad o de la ciudadanía de Gijón.

Conceptos y retos del Eje de Movilidad

Este eje analiza los factores relacionados con la movilidad física de la ciudad, los usos y costumbres de la ciudadanía (formas de transporte, uso de movilidad sostenible, concienciación hacia nuevas formas de movilidad), el uso de las TIC como instrumento para facilitar la movilidad y la logística. Los conceptos en los que se va a trabajar en el eje serán:

- Accesibilidad local: en concreto es el grado en el que las personas pueden utilizar los medios de transporte para acceder a cualquier lugar de la ciudad.
- Accesibilidad nacional/internacional: hace referencia al nivel de conexión nacional e internacional de los medios de transporte disponibles para el municipio.
- Disponibilidad de infraestructuras TIC para la ciudadanía.
- Sistemas de transportes sostenibles, seguros e innovadores.
- Logística: engloba el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de un servicio de distribución de mercancías.

Y se plantean tres retos:

1. Facilitar la participación ciudadana en relación a la detección de incidencias relacionadas con la movilidad, tales como la congestión del

- tráfico o las dificultades de aparcamiento, con objeto de que se conviertan en sensores inteligentes de las incidencias urbanas.
2. Ampliar la red de carril bici de la ciudad de manera que se propicie la accesibilidad a todos los barrios en este medio de transporte.
 3. Potenciar la utilización de soluciones tecnológicas para mejorar los problemas de aparcamiento y de congestión del tráfico.

Conceptos y retos del Eje de Medio ambiente y energía

Se analizan los factores relacionados con la disponibilidad de recursos naturales de la ciudad y el uso que se hace de los mismos. Se tratan cuestiones tales como el consumo, los usos y las costumbres y el nivel de concienciación de la ciudadanía con el impacto medioambiental y energético de su actividad dentro de la ciudad. Abarca conceptos tales como:

- El atractivo de los recursos naturales: disponibilidad de jardines y espacios verdes, bosques, ríos y arroyos...
- La contaminación: degradación del medio ambiente como consecuencia de la actividad habitual de la ciudad.
- La protección del medio ambiente: sensibilidad y concienciación con la protección de la naturaleza, actitud activa y proactiva en la protección de nuestros recursos ambientales, eficiencia en la administración del agua y la electricidad.
- Las fuentes de energía: potenciación de fuentes de energía renovables, como la hidráulica, la eólica y/o solar.

Cinco retos tiene por delante este eje:

1. La previsión a medio plazo de los posibles efectos del cambio climático sobre la franja costera del municipio, lo que lleva a establecer una rigurosa estrategia de actuación.
2. Adelantar la culminación del proyecto Arco Medioambiental 2030 de reforestación del entorno rural de Gijón al año 2024.
3. Aplicar medidas de vigilancia tecnológica, y de intervención posterior, para detectar, gracias a la participación ciudadana, todas las incidencias que en materia de medio ambiente se identifiquen en la ciudad.

4. Concienciar a toda la ciudadanía gijonesa de la importancia de sus acciones en relación a la consecución de un modelo energético sostenible.
5. Potenciar la eficiencia energética en los edificios del concejo a través de la convocatoria de subvenciones a la rehabilitación de fachadas.

Conceptos y retos del Eje de Ciudadanía

El eje analiza factores relacionados con el perfil de la ciudadanía y su talento y creatividad para impulsar la ciudad. También se tienen en cuenta las actitudes de las personas nacidas y/o criadas en la ciudad hacia personas procedentes de otros lugares y el interés y conocimiento hacia los asuntos relacionados con niveles territoriales superiores. Los conceptos que incluye este eje consideramos que son los siguientes:

- Nivel de cualificación: la preparación, formación que tiene la población gijonesa para ejercer determinadas actividades o profesiones.
- Formación permanente: se refiere a la participación en actividades de formación por parte de la población en cualquier etapa de su vida.
- Pluralidad étnica y social: grado de variación étnica y social a nivel de la ciudad, en la que existe interacción entre las diferentes culturas coexistentes.
- Flexibilidad: la actitud que presenta la ciudadanía gijonesa al cambio laboral.
- Creatividad: hace referencia a la capacidad de generación y puesta en marcha de nuevas ideas, iniciativas y respuestas novedosas por parte de la ciudadanía.
- Cosmopolitismo: actitud que asume que todas las personas, independientemente del grupo étnico y cultural al que pertenezcan, pertenecen a una única comunidad global basada en una moralidad compartida.
- Mentalidad abierta: es la receptividad ante las nuevas ideas propuestas por la ciudadanía.
- Participación en la vida pública: actitud activa y proactiva de la ciudadanía de tomar parte en la vida pública de su ciudad, de Gijón.

Los retos que deben ser afrontados en este eje los podemos concentrar de la siguiente manera:

1. Incrementar e intensificar la participación de la población gijonesa en la gestión de la ciudad a través de los consejos de distrito y del consejo social de la ciudad. Convertir estos órganos en verdaderos canalizadores de las demandas ciudadanas y avanzar en su capacidad de toma de decisiones sobre las temáticas que se susciten.
2. Fomentar la participación de los vecinos de Gijón en asuntos europeos con el objetivo de conocer y transmitir los valores europeos. Dar a conocer los canales de participación que ofrecen las instituciones europeas en los distintos procesos decisorios. Transformar la gestión de los proyectos con financiación europea dando cabida, en la medida de lo posible, a los ciudadanos, por medio de grupos de trabajo, generando planes locales de acción u otros instrumentos.
3. Promocionar el sector creativo en la ciudad con el objeto de crear una auténtica clase creativa que sirva de desarrollo económico y social de Gijón. Fomentar su existencia con medidas de apoyo, intensificando las relaciones de los creativos con otros sectores de la ciudad, como el vinculado al desarrollo tecnológico o el artístico.
4. Incrementar la tolerancia y la diversidad entre la población civil como muestra de la realidad social de la ciudad. Tolerancia y diversidad no solo en conexión a la raza o a la etnia, sino también a la orientación sexual o religiosa. Gijón debe ser conocida como ciudad integradora con un alto grado de índice de cohesión social.
5. Potenciar la ciudad de Gijón para la gente joven, creativa, con talento y espíritu emprendedor y abierto como una ciudad atractiva durante todo el año y no sólo durante unos meses. Fomentar que Gijón resulte esa ciudad atractiva para vivir y con posibilidades de desarrollo personal y profesional.

Conceptos y retos del Eje de Economía

Analiza factores relacionados con el ambiente innovador de la ciudad: su imagen económica y su capacidad de atraer recursos del exterior, la productividad de sus recursos, el arraigo internacional de la ciudad, su

estructura económica en términos de empleo y el peso de cada uno de sus sectores productivos. Comprende estos conceptos:

- Espíritu innovador y creativo: está relacionado con la actividad innovadora y creativa que tiene lugar en la ciudad y que se traduce en beneficios psicosociales y económicos para el territorio.
- Emprendimiento: procesos de puesta en marcha de nuevos negocios.
- Imagen económica: rasgo distintivo de la ciudad que permite destacarla desde el punto de vista económico.
- Productividad: relación entre la cantidad de productos obtenida y los medios utilizados para obtenerlos.
- Flexibilidad del mercado laboral: capacidad del mercado laboral de adaptarse a los cambios externos, tecnológicos, sociales, legislativos y económicos.
- Nivel de penetración internacional: influjo económico que la ciudad puede jugar en el panorama internacional.
- Suelo industrial: espacio físico de la ciudad autorizado para la actividad industrial.
- Turismo: viajes y estancias que se realizan en la ciudad por parte de personas de fuera de ella, por ocio, negocios u otros motivos.

En cuanto a los retos, apreciamos que en los próximos años deben ser abordados los siguientes:

1. La Universidad de Oviedo debe fomentar la transferencia de tecnología a las empresas, motivando a los investigadores que lo hagan, tanto o más, que a los que publiquen estudios científicos.
2. La administración local y regional debe implicarse en la compra pública innovadora como la mejor palanca de la innovación.
3. Es prioritario completar la malla urbana en su extremo este, del ecosistema de innovación llamado "Milla del Conocimiento", al ser el mejor exponente de la economía local.
4. Se debe aprovechar el pasado industrial del municipio y los recursos únicos con los que cuenta, tanto humanos como técnicos, para convertirlo en una fábrica del futuro, utilizando las nuevas tecnologías.

5. Se deben promover los clústers entre empresas complementarias, más que entre competidoras, con un segmento de mercado común como pueden ser el deporte y la vida saludable, la impresión 3D, etc.

Conceptos y Retos del Eje Calidad de Vida

Analiza factores relacionados con la cohesión y el equilibrio social y con los niveles de seguridad reales y percibidos por la ciudadanía. También se incluyen en este eje indicadores relacionados con la vivienda (disponibilidad, accesibilidad, estado de las viviendas), con el dinamismo de la ciudad, la salud, el ocio y la educación. Los conceptos abarcados en el eje son:

- Instalaciones culturales: aquellas ya existentes y las necesarias para atender las demandas de la sociedad gijonesa.
- Condiciones sanitarias: expectativa de vida, calidad de los servicios sanitarios, percepción de la sanidad por la ciudadanía.
- Nivel de seguridad: seguridad real y percibida por parte de la población.
- Calidad de la vivienda: estándares de calidad de las viviendas gijonasas.
- Instalaciones educativas: centros escolares, campus universitario, número de estudiantes, acceso a la educación y percepción de la calidad de la educación.
- Cohesión social: grado de consenso de la ciudadanía o percepción de pertenencia a la ciudad.
- Igualdad: contexto donde la sociedad local tiene los mismos derechos y las mismas oportunidades independientemente de su sexo o cualquier otra característica o grupo social al que pertenezca.

Cuatro son los retos que consideremos deben ser afrontados de aquí a diez años:

1. Incrementar la conciencia ciudadana de la población gijonesa en relación a la compra responsable, la compra verde y a una gestión eficiente de los residuos urbanos generados.
2. Conseguir una mayor coordinación entre las distintas administraciones para detectar los casos de absentismo y abandono escolar y para poner en marcha los planes de intervención necesarios.
3. Avanzar en la racionalización de los horarios de trabajo. Diseñar la ciudad para ofrecer servicios en todas las franjas horarias en las que pueden ser consumidos.

4. Incrementar el número de personas con estudios secundarios, disminuyendo el número de personas sin cualificación mínima secundaria.

Conceptos y Retos del Eje Transversal Gijón Smart City

El programa Gijón Smart City está enmarcado en la Red de Ciudades Inteligentes. Esta Red empezó a gestarse en el año 2011 con la firma del “Manifiesto por las Ciudades Inteligentes. Innovación para el progreso”, cuyo compromiso era crear una red abierta para propiciar el progreso económico, social y empresarial de las ciudades españolas a través de la innovación y el conocimiento. La Red se constituyó formalmente en el año 2012, forman parte de ella 60 ciudades y su objetivo es intercambiar experiencias y trabajar conjuntamente para desarrollar un modelo de gestión sostenible y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Los retos, a nivel local, que debe afrontar este eje transversal creemos que serán:

1. Extender el uso de la tarjeta ciudadana al sector privado, especialmente en el ámbito del comercio y la hostelería, permitiendo diferentes beneficios como, por ejemplo, la fidelización de clientes.
2. Emular la tarjeta ciudadana a través del móvil y de otros elementos, como por ejemplo pulseras, que permitan identificar a ciudadanos dependientes.
3. Poner a disposición de la ciudadanía un sistema de control de tráfico, en tiempo real, a través de la web o de aplicaciones móviles.
4. Poder conocer en tiempo real las plazas de aparcamiento de pago, tanto en zona azul, como en parkings públicos y privados.
5. Puesta en marcha de un sistema que bonifique a los distritos que más reciclen y generen menos residuos sólidos urbanos por habitante.

Conceptos y Retos del Eje Transversal de Infraestructuras

Este eje transversal incluye temas relacionados con el sistema funcional de la ciudad para su incorporación al Plan General de Ordenación. No es un eje que para nuestra investigación sea de gran relieve pero no queremos dejar de plasmar nuestra visión en sus retos:

1. Dotar a Gijón de una estación intermodal que facilite la conexión de los diferentes medios de transporte.
2. Rehabilitar el parque público de edificios en desuso para obtener infraestructuras destinadas a soluciones urbanas demandadas: espacios culturales y de ocio, espacios colaborativos, espacios destinados a la clase creativa, etc.
3. Dotar de una autovía que permita el acceso directo al puerto de El Musel.
4. Mejorar la habitabilidad de los polígonos industriales en materia de iluminación, aparcamiento, servicio de autobuses, centros de servicios terciarios, etc.
5. Definir la estrategia logística a seguir para optimizar el trinomio ZALIA - Centro de transportes - Puerto de El Musel.

3.2. Análisis de buenas prácticas de Desarrollo Territorial extrapolables al municipio de Gijón aportadas por las personas entrevistadas

En este apartado procederemos a analizar las buenas prácticas de Desarrollo Territorial llevadas a cabo en otros municipios, tanto españoles como de otros países, que las personas entrevistadas plantearon como interesantes y que consideran que pueden extrapolarse a Gijón.

Los factores de éxito y el perfil innovador de las ciudades elegidas pueden servir de referente a Gijón y ayudar a diseñar su perfil psicosocial más adecuado para el desarrollo integral y sostenible del municipio. El análisis comparativo lo hemos realizado empleando una metodología cualitativa a partir de casos de éxito de ciudades a nivel nacional e internacional que han sido citadas por las personas entrevistadas, identificando factores, iniciativas y proyectos relevantes con relación al desarrollo de una ciudad inteligente.

Consideramos una ciudad inteligente a aquella que integra iniciativas orientadas a hacerla más sostenible económica y medioambientalmente, y dotarla de una gestión eficiente de sus servicios e infraestructuras para mejorar la calidad de vida de su ciudadanía. Para alcanzarlo se precisan cambios en:

- Los modelos de gestión de los servicios urbanos, que se deben prestar de manera más transversal e involucrando a los Ayuntamientos, las empresas y las personas emprendedoras.
- Los modelos de producción y distribución energética, que deben combinar las TIC con la energía, haciendo posible, por ejemplo, que cada edificio produzca energía, la use y la pueda compartir a través de la red energética.
- Los hábitos de uso de recursos y servicios, por ejemplo, reduciendo el consumo; disponiendo de transportes sostenibles; o compartiendo recursos.
- El propio modelo de ciudad, que supone implicar a la ciudadanía en la toma de decisiones y en la gestión de la ciudad. Esto significa avanzar hacia la ciudad colaborativa, que requiere de ciudadanos implicados en el desarrollo de su territorio.

El modelo de ciudad inteligente afecta a muchos servicios que se prestan en una ciudad: movilidad, producción y distribución de servicios

(energía, agua, gestión de residuos, etc.), educación, salud, seguridad, atención a las personas, etc. Sin embargo, no existe un único modelo de ciudad inteligente, hay innumerables iniciativas en todo el mundo, y múltiples aproximaciones en función de las necesidades concretas y la realidad de cada ciudad, su entorno y sus recursos.

Hemos distribuido las consideradas buenas prácticas en los siguientes ámbitos y ejes estratégicos.

Tabla 7. Ciudades de referencia por ejes y ámbitos

Eje	Ámbito	Ciudades
Economía	Ámbito innovador	Friburgo
	Estructura económica	Barcelona, Friburgo
Movilidad y accesibilidad	Movilidad inteligente	Barcelona, Friburgo
	Accesibilidad	Barcelona, Nantes
	Acceso a los instrumentos TIC	Eindhoven, Malmö, Cardiff, Copenhague, Friburgo
Medio Ambiente y Energía	Recursos Naturales	Eindhoven
	Residuos	Vigo, Bilbao, Cardiff
	Impacto ambiental de la actividad de la ciudad	Barcelona, Dunkerque, Malmö, Copenhague
Ciudadanía	Talento y clase creativa	Copenhague
	Identidad, cultura, diversidad y participación en la vida pública	Barcelona, Malmö, Copenhague, Friburgo
Calidad de vida	Equilibrio y cohesión social	Vitoria, Barcelona, Bilbao, Eindhoven, Nantes, Copenhague, Friburgo
	Vitalidad turística y comercial	Barcelona, Copenhague
Gobernanza	Transparencia	Vitoria, Barcelona, Bilbao, Málaga

Fuente: elaboración propia

Ciudad a ciudad iremos plasmando de manera resumida su perfil general, el perfil de ciudad inteligente y los factores que consideremos de éxito.

Los únicos datos cuantitativos que recogemos de las ciudades son los relativos al tamaño de su población, su producto interior bruto per cápita, la densidad y la tasa de desempleo. Son datos del año 2014 tomados del Instituto Nacional de Estadística y de Eurostat: City statistics-UrbanAudit.

Para tenerlos como referencia, los indicadores de Gijón son los siguientes:

- Población: 275.274 habitantes.
- PIB per cápita: 19.662 €.
- Densidad: 1.514 hab./km².
- Tasa de desempleo: 23,2 %.

Friburgo (Alemania)

Perfil general:

- Población: 229.144 habitantes.
- PIB per cápita: 28.448 €.
- Densidad: 1.497 hab./km².
- Tasa de desempleo: 5,2 %.

Friburgo se encuentra en el extremo suroeste de Alemania, en el borde de la Selva Negra y cerca de la frontera con Francia y Suiza. Actualmente es conocida como “la ciudad verde” ya que el 43% de su superficie es bosque y se ha favorecido una economía sostenible que proporciona grandes avances medioambientales, destacando en las áreas de transporte, la energía, la gestión de residuos y la conservación de la tierra.

La calidad de vida de Friburgo es considerada una de las mayores del país germano, no sólo debido a un entorno natural y climático privilegiado, sino también por el compromiso activo de sus ciudadanos en promover y mantener un desarrollo sostenible de su ciudad.

Perfil ciudad inteligente

Otro de los aspectos por los que la ciudad de Friburgo es reconocida a nivel internacional es por la implantación de nuevos procesos de gobernanza en la toma de todas las decisiones que afectan a su estrategia y planteamiento urbanos. La participación ciudadana activa es uno de sus ejes claves. De esta forma la ciudad cuenta con una comunidad involucrada de forma activa en los

desarrollos que se plantean para Friburgo. Prueba de ello es que el Plan de uso del suelo contó con la participación de 19 grupos de trabajo, compuestos por técnicos del Ayuntamiento y la propia comunidad local.

Queremos resaltar la experiencia vivida en el barrio de Vauban. El desarrollo de este barrio ha introducido innovaciones sociales importantes de la mano de la llamada “planificación en constante aprendizaje” que ha permitido una gran flexibilidad y una amplia participación ciudadana en el proceso de planificación y diseño del barrio, canalizada a través del Foro Vauban, que sobrepasó con creces los procesos participativos tradicionalmente requeridos por ley. Vauban se encuentra en un área ocupado previamente por un regimiento militar. Se encuentra ubicado aproximadamente a cuatro kilómetros al sur del centro de Friburgo, cuenta con unos 5.500 habitantes y para su desarrollo se pusieron en práctica los principios del movimiento de arquitectura comunitario. Cada grupo trabajaba junto con un arquitecto para el desarrollo de bloques de edificios en un espacio abierto definido.

Factores clave de éxito

El éxito de Friburgo debe mucho a su fortaleza democrática. Tres elementos clave para ello son la participación ciudadana directa, la planificación dinámica, y el consenso. La democracia activa fue el primer paso, cuando los ciudadanos se opusieron a la construcción de la planta de energía nuclear que estaba planificada. Este activismo inicial ha evolucionado de tal manera que ahora los ciudadanos participan directamente en la planificación del uso de suelos, en el presupuesto de la ciudad, y como accionistas de las empresas locales proveedoras de energía renovable. El desarrollo de un consenso con respecto al desarrollo sostenible entre todos los principales actores de Friburgo se debe a la amplia base de ciudadanos involucrados. Esto ha permitido a la ciudad perseguir sus metas de manera constante e ininterrumpida a lo largo de las décadas.

Se muestra la necesidad de crear nuevas estructuras de trabajo, que desarrollen, implementen, ejecuten y promuevan esquemas de pensamiento innovadores y novedosas formas de trabajar, que superen las soluciones tradicionales y se adapten a los problemas y obstáculos actuales.

Se considera fundamental la implicación del proceso participativo en el diseño desde las primeras etapas, así como la elaboración de planes flexibles y adaptables a las condiciones cambiantes a lo largo del tiempo.

La ciudad de Friburgo demuestra el potencial del uso de tecnologías bajas en carbono en la consecución de un desarrollo sostenible y sostenido, haciendo compatible la actividad humana de las ciudades con un entorno natural privilegiado. Es una de las ciudades económicamente más prósperas de Alemania, ha creado un sector de servicios especializados relacionados con las tecnologías renovables muy brillante y su Universidad es una institución líder en investigación de energías renovables.

Un factor más de éxito es el reconocimiento de la importancia de un sistema integrado de transporte público a lo largo de la ciudad que ha creado una ciudad de “distancias cortas”, que permite elevados índices de uso del transporte público, de bicicletas y de desplazamientos a pie.

Barcelona

Perfil general

- Población: 1.620.943 habitantes.
- PIB per cápita: 26.635 €.
- Densidad: 16.412 hab./km².
- Tasa de desempleo: 15,9 %.

A pesar de la pérdida de competitividad por la crisis económica, el comercio es la principal fuente de economía de Barcelona, en buena medida gracias a su localización geográfica, con una intensa actividad comercial nacional, con Francia y con las regiones mediterráneas. Posee una red privilegiada de infraestructuras bien conectada a nivel europeo, caracterizada principalmente por tener uno de los puertos más importantes del Mediterráneo, un aeropuerto internacional, conexiones por autopistas y tren de alta velocidad con Madrid y París.

Barcelona destaca por ser reconocida como una ciudad global por su importancia cultural, financiera, comercial y turística. Reúne un gran número de estudiantes, universidades y escuelas de negocios, lo que le configura un foco de talento muy potente.

Se está convirtiendo en centro de innovación con iniciativas vinculadas a la economía del conocimiento. Este aspecto está originando una transformación de la ciudad que atrae la financiación pública y oportunidades para los inversores privados. Su estrategia impulsa iniciativas urbanísticas orientadas al crecimiento económico y a la dinamización social, destacando principalmente 22@Barcelona como centro productivo innovador que alberga empresas, universidades y centros de investigación especializados en las tecnologías de la información y la comunicación, así como viviendas, equipamientos y espacios verdes.

Perfil ciudad inteligente

Barcelona destaca por su dinamismo económico y diversidad social, con un alto componente tecnológico, orientada a resolver los principales retos medioambientales y energéticos, promocionando el desarrollo industrial. El capital social cobra una especial relevancia, no sólo bajo la forma de diversidad cultural, sino también de talento y participación ciudadana.

Destaca también como una de las mejores ciudades europeas en relación con los negocios, un alto emprendimiento muy por encima de la media española y europea y un alto porcentaje de empleos correspondientes a la industria creativa e intensiva en conocimiento.

La estrategia de Barcelona tiene el objetivo de convertir Barcelona en una ciudad de barrios de velocidad humana, interconectada y ecoeficiente, en el seno de un área metropolitana de alta velocidad, hiperconectada, autosuficiente energéticamente y regenerada. Para ello, el Ayuntamiento de la ciudad creó el área de Hábitat Urbano encargada de asumir los nuevos retos y liderar las transformaciones que Barcelona tiene previsto afrontar a medio-largo plazo. Esta área aborda ámbitos propios del mantenimiento de la calidad del espacio público y la ejecución de las obras de mejora de la ciudad, la transformación urbanística, las nuevas tecnologías al servicio de la ciudad, su crecimiento económico y social y la mejora del parque de viviendas.

Actualmente está trabajando en diferentes ejes estratégicos definidos con proyectos transversales y verticales como la nueva red de telecomunicaciones, el plan de autosuficiencia energética o la red inteligente de autobuses.

El proyecto 22@Barcelona nace en el año 2000 con el objetivo de recuperar la vocación productiva del barrio de Poblenou y convertirse nuevamente en motor económico de Barcelona. Esta iniciativa ha transformado el área con la mayor concentración industrial de Cataluña y afectada por la crisis en una zona donde, teniendo como protagonista a la innovación, se ha creado un entorno diverso y equilibrado, donde los espacios productivos más innovadores conviven con centros de investigación, de formación, viviendas, equipamientos y zonas verdes.

Como proyecto de renovación económica, se transformó el Poblenou en una importante plataforma científica, tecnológica y cultural que ha convertido Barcelona en una de las ciudades más dinámicas e innovadoras en el ámbito internacional. Y como proyecto de renovación social, favorece la interrelación entre los profesionales que trabajan en la zona e impulsa y apoya los proyectos innovadores que fomentan la colaboración entre empresas, instituciones, vecinos y entidades de ámbitos sociales, educativos y culturales.

Factores clave de éxito

La colaboración pública-privado es uno de los factores clave del éxito de los procesos que han transformado la ciudad. Cuanto más fuerte sea la estrategia de alianzas, más maduro es el desarrollo de un territorio.

El espacio interdisciplinar 22@ Barcelona, que reúne a empresas, instituciones públicas y centros de investigación es la iniciativa emblema en el ámbito de la colaboración.

Barcelona se percibe como una urbe innovadora, vinculada a la creatividad y a los conceptos de cultura, moda, arquitectura, arte y modernidad. Genera un clima favorecedor para la innovación empresarial, educativa, científica, tecnológica y cultural. Por su buena calidad de vida y su relevancia en el campo digital y tecnológico es considerada un buen lugar para desarrollar nuevas ideas de negocio. En general está posicionada globalmente como una ciudad de cambio y reinención.

Nantes (Francia)

Perfil general

- Población: 593.983 habitantes.

- PIB per cápita: 29.590 €.
- Densidad: 9.111 hab./km².
- Tasa de desempleo: 11,2%.

Históricamente la actividad económica de Nantes estaba muy ligada a la industria de la alimentación y a la construcción naval, teniendo también importancia la industria aeronáutica. En los últimos años la actividad económica se ha transformado notablemente y de manera exitosa. Los sectores clave actualmente incluyen las tecnologías de la información y la comunicación, la biotecnología, la aeronáutica y las telecomunicaciones. Ejemplo de ello es el cluster Atlantic Biotherapies, dedicado a la salud y a las biotecnologías; el cluster Images et Réseaux que aglutina a empresas dedicadas a los medios audiovisuales y tecnologías de la información; y el cluster EMC2 centrado en la industria aeronáutica y la construcción naval.

Es muy destacable la recuperación de la isla de Nantes, situada frente al centro urbano y que estaba anteriormente ocupada por la industria naviera. El cierre de la última naviera de Nantes no sólo condenó al abandono a la parte oeste de la isla si no que puso fin a todas las prácticas sociales desarrolladas sobre su espacio público durante más de un siglo. La isla se convirtió en el testimonio de una forma de vida que había llegado a su fin.

Se estableció el objetivo de entender el declive como una oportunidad de desarrollar un modelo de territorio más duradero y socialmente más cohesionado, de construir el futuro sin renunciar a su pasado industrial, asociando memoria y evolución de la ciudad.

A través de una planificación muy negociada, dialogada, flexible, pragmática y en constante evolución se está consiguiendo que las cuatro zonas que conformaban las 350 hectáreas de la isla volvieran a retomar los vínculos que la decadencia había destruido.

Por otra parte, el puerto es el cuarto más grande de Francia y tiene trenes regulares de alta velocidad que enlazan Nantes con París en dos horas, lo que potencia su posición como relevante centro logístico del Atlántico Norte.

Perfil ciudad inteligente

Nantes ha sido reconocida a nivel europeo por su labor en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos sobre todo desde el punto de vista de la

sostenibilidad medioambiental. Cuenta con una larga trayectoria en este sentido: desde 2004 en que la revista Time la consideró la mejor ciudad europea para vivir por su calidad de vida, hasta 2013, año en que fue denominada la Capital Europea Verde por su esfuerzo en la reducción de emisiones, mediante medidas orientadas a la eficiencia energética y la movilidad sostenible: transporte público como núcleo y alternativa real al vehículo privado, tranvías y autobuses ecológicos, son algunos de los elementos estratégicos de la ciudad, junto con una labor intensa de educación y concienciación de la ciudadanía en este ámbito.

De corte tradicionalmente industrial, Nantes supo reinventarse tras la crisis industrial de los pasados años 80 (en 1987 la ciudad fue testigo del cierre de sus astilleros) redirigiendo su economía a los servicios avanzados, como los financieros y servicios TIC, e industrias de mayor calado tecnológico, como la aeronáutica. El desarrollo de empresas ligadas a las tecnologías de la información y la comunicación es un claro ejemplo de este auge. Nantes se ha mostrado como un entorno fértil para la creación de empresas en el sector de las TIC.

La existencia de un ecosistema industrial creativo, integrado y comprometido parece estar en la base de esta tendencia: localización de grandes empresas, junto con la presencia de un polo universitario en el ámbito digital, constituyen todos ellos un ecosistema en sí mismo que potencia el desarrollo empresarial en este campo. Los procesos dinámicos y efectivos de transferencia tecnológica entre los distintos agentes de conocimiento y económicos del territorio han contribuido al éxito de este sector.

Los planes de Nantes de lucha contra el cambio climático han contribuido a la creación de una imagen positiva de la ciudad y de un entorno propicio y atractivo para la implantación de empresas ligadas con actividades eco-innovadoras.

El tejido empresarial se ve potenciado por la existencia de numerosas pymes pertenecientes al mismo sector de energías renovables, que alimentan al conjunto económico y se ven alimentadas por las sinergias creadas con las grandes empresas.

El desarrollo económico también ha tomado un cariz sostenible en términos sociales, mediante la potenciación de la responsabilidad social y el fomento de negocios ligados a la economía social.

Es destacable el proyecto “bosques urbanos” que consiste en el mantenimiento y desarrollo de áreas arboladas y bosques en una superficie de 1.400 hectáreas, contribuyendo a la diversidad de ambientes naturales. Estos bosques urbanos tienen varias funciones: ambiental, para fomentar la biodiversidad y aumentar los sumideros de carbono urbanos; social, para fomentar el ocio en el centro y la sensibilización, y finalmente económica, para impulsar la industria energética y forestal.

Factores claves de éxito

Todos los organismos dentro de la ciudad tienen una visión y un enfoque claro de la estrategia general de la ciudad, la regeneración a través de la creación de calidad de vida y la sostenibilidad.

Nantes ha creado un ecosistema propicio para el nacimiento de nuevas empresas de base tecnológica.

La ciudad ha sacado partido de su posición geográfica como nudo de comunicaciones con otras grandes ciudades y centros productivos.

Eindhoven (Países Bajos)

Perfil general

- Población: 217.192 habitantes.
- PIB per cápita: 34.869 €.
- Densidad: 2.389 hab./km².
- Tasa de desempleo: 5,9 %.

Eindhoven fue durante muchos años el centro industrial del país y sorteó el declive de la industria convirtiéndose en un gran centro tecnológico. Es un ejemplo de ciudad europea innovadora. Tanto su Universidad Tecnológica como la Academia de Diseño son de primera fila mundial, y en esta ciudad se realizan el 40% de todas las actividades de I+D de los Países Bajos.

Eindhoven se localiza entre las principales rutas de transporte y su posición estratégica, con una buena comunicación tanto por tierra como por aire, hacen de ella un importante cruce de caminos donde florecen actividades como el comercio.

Es especialmente interesante su ecosistema de innovación abierta, conocido como Brainport, en el que las empresas y entidades económicas combinan sus procesos de innovación con la incorporación de procesos y estrategias externas, mediante la cooperación con profesionales de otras empresas.

Perfil ciudad inteligente

Eindhoven es considerada una de las ciudades más prometedoras en el ámbito de la atracción de inversiones. En 2014 se ubica en el tercer puesto, sólo por detrás de Londres y Helsinki. Dentro del grupo de ciudades pequeñas europeas, Eindhoven ocupa la cabeza en lo referente a estrategia de inversión directa extranjera, por su oferta de incubadoras y los servicios disponibles para facilitar a los inversores su localización en la ciudad y su vinculación con el tejido local. En 2011 el Foro de Comunidades Inteligentes la designó como la ciudad más inteligente del mundo.

Destaca por un ecosistema de innovación abierta cuyo mayor exponente es el “proyecto Brainport”, una asociación público privada formada por empresas, institutos de investigación, cámara de comercio, universidades y delegaciones de los tres gobiernos de las ciudades más grandes del país. El proyecto se fundamenta sobre un plan estratégico (Brainport Navigator 2013) con el objetivo de dar respuesta a los retos previamente identificados por los participantes en la sociedad. El proyecto se basa sobre 5 pilares fundamentales de desarrollo: las tecnologías de la vida (biociencias y tecnologías médicas), la tecnología automotriz, sistemas y materiales de alta tecnología, diseño, alimentación y nutrición. Agrupando más de 100 empresas y 8.000 investigadores, en esta área de poco más de un kilómetro cuadrado se producen alrededor del 50% de todas las patentes de los Países Bajos.

Factores clave de éxito

Eindhoven ha creado un corazón de alta tecnología, Brainport, lo suficientemente atractivo como para convertirse en un polo de atracción de inversores extranjeros. Ha basado su éxito en el fomento de la cooperación; su ecosistema se denomina a sí mismo de Innovación Abierta y se fundamenta en

las sinergias que surgen del contacto entre la Universidad, el mundo tecnológico y las diferentes empresas.

La clave del éxito indudable de Eindhoven han sido las innovadoras políticas económicas empleadas por las empresas, el gobierno y las instituciones de investigación de la región en los últimos años, que han ayudado a que la ciudad se convierta en un gran motor económico con un efecto importante sobre el resto de los Países Bajos.

Aloja a una gran variedad de empresas tractoras que tienen un gran impacto en el entorno como Philips, DAF (automoción) o ASML (producción de chips de silicio).

Asimismo, es un perfecto ejemplo de centro manufacturero con unos costes muy elevados que ha optado por la tecnología como factor clave de éxito para continuar siendo líder por encima de sus competidores más baratos en costes.

En resumen, podemos afirmar que Eindhoven ha fundamentado su éxito en su capacidad para resultar atractivo para las empresas, desde dos perspectivas, la económica y la psicosocial.

Malmö (Suecia)

Perfil general

- Población: 302.8355 habitantes.
- PIB per cápita: 32.480 €.
- Densidad: 904 hab./km².
- Tasa de desempleo: 14,3 %.

Malmö es la tercera ciudad más grande de Suecia. Está unida a Dinamarca a través del puente de Oresund, por lo que se sitúa muy cerca de la capital de esta última, Copenhague.

Cuando el Astillero Kockrums cerró a mediados de los años 80 del siglo pasado, Malmö perdió su industria primaria y entró en una profunda recesión que llevó a la pérdida de una cuarta parte de sus empleos, aproximadamente 30.000 empleos. Su capacidad de adaptarse a una sociedad post-industrial recuperando los empleos perdidos ha hecho de Malmö un caso ejemplar. Dicha transición conllevó un cambio en la imagen de la ciudad con una serie de

proyectos: una universidad nueva, la remodelación de los astilleros, la conexión con Dinamarca y la construcción de un nuevo túnel en el centro de la ciudad, entre otros.

Hoy en día, la economía de la ciudad está formada por pequeñas y medianas empresas del sector industrial, del sector servicios y el comercio. Más del 40 % de sus habitantes tienen menos de 35 años y más del 25 % de sus residentes nacieron en otro país, con personas procedentes de 164 nacionalidades diferentes. La ciudad es también el hogar de la mayor población musulmana en los países escandinavos.

El plan de Desarrollo de la Ciudad Sostenible ha sido uno de los elementos significativos que ha ayudado a la transformación de Malmö de una antigua ciudad industrial a una ciudad basada en el conocimiento.

Perfil ciudad inteligente

En Malmö se fomentó y favoreció el cambio de comportamientos de la población para llegar a convertirse en una ciudad sostenible. Un ejemplo de ello es la creación del primer barrio “cero carbono”, construido sobre un espacio contaminado y deprimido donde habitaban más de 6.000 personas desempleadas. Hoy en día el barrio funciona por completo con energías renovables. Pero no todo es sostenibilidad medioambiental allí. La construcción del barrio se ha ejecutado teniendo en cuenta también criterios sociales y por eso se han diseñado casas para que las personas mayores puedan permanecer allí cuando su grado de dependencia aumente.

Factores claves de éxito

Malmö ha salvado la crisis de la industria virando a una economía basada en los servicios y en el conocimiento, especialmente la educación, el arte y la cultura.

Busca la sostenibilidad apoyándose en gran medida sobre las tecnologías de la información y la comunicación, tanto para visualizar el impacto actual de la ciudad como para buscar soluciones que lo mitiguen a través de la captura de datos y el desarrollo de tecnologías y soluciones adaptadas a la ciudad.

En la planificación de la renovación de los barrios han participado residentes y grupos de interés, que en algunos casos incluso han tomado

participación activa en la puesta en marcha de las medidas definidas en los planes.

Cardiff (Gales-Reino Unido)

Perfil general

- Población: 346.090 habitantes.
- PIB per cápita: 22.955 €.
- Densidad: 2.472 hab./km².
- Tasa de desempleo: 8,4%.

La ciudad de Cardiff ha experimentado un espectacular crecimiento económico en los últimos 10 años y es una de las ciudades con mayor potencial de crecimiento en el Reino Unido. A principios de 1900, Cardiff era el mayor exportador de carbón y controlaba el mercado mundial. En los últimos tiempos, Cardiff ha diversificado su economía, la industria pesada ha dejado paso a una economía transformada, basada en los sectores del conocimiento más dinámicos y capaces de competir eficazmente en el nivel más alto. El paisaje de la ciudad se ha transformado y modernizado rápidamente. Entre las transformaciones con mayor impacto socioeconómico se encuentran la zona empresarial de Cardiff destinada a compañías de servicios financieros y profesionales, el centro de producción de televisión Roath Lock y el centro de Industrias Creativas en Porth Teigr.

Perfil ciudad inteligente

El carácter universitario, de centro de servicios, comercio y de la administración, la convierten en un entorno dinámico. Las TIC han sido uno de los sectores relevantes que han permitido esta evolución.

Cardiff cuenta con una oferta especializada para las empresas innovadoras, incluyendo los centros de innovación en el campus de la Universidad de Cardiff y los terrenos del campus Heath Park, entre otros.

El Centro Tecnológico y de Negocios de Cardiff, líder en tecnología e innovación empresarial, ofrece un alojamiento de calidad y acceso fácil a los servicios de apoyo empresarial incluyendo las nuevas tecnologías y está especialmente dirigido a empresas de base tecnológica.

El Cardiff Medicentre fue el primer centro en el Reino Unido en ofrecer un entorno atractivo para las empresas especializadas en nuevos desarrollos basados en el campo de la medicina y en el farmacéutico. El Centro está ubicado en el campus del Hospital de la Universidad de Gales, que da trabajo a más de 4.000 personas.

Factores de éxito

Cardiff ha sentado las bases de su crecimiento con la creación de las infraestructuras necesarias para favorecer el impulso de la economía y que configuran un ecosistema de innovación donde pueden florecer nuevas actividades económicas.

Se constituye como un entorno ideal para un ambiente cultural, gracias a sus centros universitarios y de arte. Este ambiente es muy atractivo para las nuevas empresas y fomenta un capital social y humano sólido que define la esencia de la ciudad. Tiene una imagen de ciudad orientada a la cultura y al desarrollo tecnológico que beneficia su actividad económica.

Copenhague (Dinamarca)

Perfil general

- Población: 559.440 habitantes.
- PIB per cápita: 50.254 €.
- Densidad: 7.247hab./km².
- Tasa de desempleo: 5,9 %.

La capital danesa se prepara para un crecimiento significativo de la población. Las previsiones apuntan a que Copenhague crecerá en 60.000 nuevos ciudadanos durante los próximos 14 años, creando una demanda de 45.000 nuevas viviendas y muchas oportunidades para los promotores inmobiliarios e inversores.

Un desarrollo diseñado para satisfacer esta demanda residencial es el proyecto de Nordhavn. Situado en la parte más septentrional de los muelles de Copenhague, Nordhavn se convertirá en un distrito sostenible con por lo menos 400.000 m² de nuevos edificios.

Otro nuevo distrito emergerá en el centro de la ciudad en el emplazamiento de la antigua fábrica de cerveza Carlsberg. Un consorcio danés desarrollará un proyecto de 567.000 m² destinados a uso mixto, con una mezcla de zonas comerciales, residenciales y culturales.

Copenhague ha hecho mucho para fomentar este crecimiento de su población mediante la creación de centros de ayuda especiales para los expatriados, y una legislación laboral flexible. Las instalaciones de educación superior de Copenhague fomentan una alta proporción de talento cualificado y ponen especial énfasis en la cooperación con la industria.

Perfil ciudad inteligente

Copenhague, gracias a ser un referente por el uso de la bicicleta como transporte privado (40%) y por sus resultados en términos medioambientales, fue considerada la primera ciudad “verde” europea por el Green City Index de Siemens. Además, es la Capital Verde Europea de 2014 y fue considerada en 2013 la ciudad más habitable del mundo, entre otros muchos reconocimientos. Si bien Copenhague ha destacado desde hace años en distintos ámbitos relacionados con el desarrollo sostenible, en la última década ha sido notoriamente pionera en su forma de abordar la problemática del cambio climático y la energía.

En 2009 la ciudad danesa aprobó el Plan Climático de Copenhague. Este plan supuso un paso más en la trayectoria que la ciudad ya había iniciado años antes en su lucha contra el cambio climático. El plan adopta 50 iniciativas concretas agrupadas en 6 temas: energía, transporte, edificación, desarrollo urbano, comportamiento y adaptación. Este plan destaca no sólo por establecer objetivos más ambiciosos, como es el de convertir a Copenhague en una ciudad sin emisiones de CO₂ para el año 2025, sino también por la perspectiva que se ha adoptado para su desarrollo. Conscientes de la complejidad del problema del cambio climático, y de las consecuencias no sólo medioambientales sino también económicas que este fenómeno puede traer a la ciudad, plantean su estrategia desde una aproximación holística, viendo la necesidad de actuar sobre Copenhague como un todo, en lugar de crear actuaciones de intervención por unidades más individuales como podrían ser los barrios. Además, identifican la necesidad de abordar el problema del cambio climático de forma transversal a todas sus políticas sectoriales locales,

una característica propia de los nuevos modelos de gobernanza de las ciudades inteligentes.

Factores claves de éxito

El consenso de los distintos partidos políticos de distinto corte ideológico, ha sido uno de los elementos que han dotado de legitimidad y solidez a los proyectos de Copenhague. Basada en una larga trayectoria de participación, el diálogo y la toma de decisiones conjuntas dotan a las iniciativas tomadas por la ciudad danesa de un amplio apoyo.

La traducción de una visión a largo plazo y de unos objetivos concretos en iniciativas y acciones definidas ha permitido a Copenhague llevar a la práctica proyectos que propician alcanzar las metas establecidas de forma efectiva.

Vigo

Perfil general

- Población: 297.355 habitantes.
- PIB per cápita: 19.776 €.
- Densidad: 2.718hab./km².
- Tasa de desempleo: 22,7%.

La economía de Vigo está vinculada al sector pesquero, a la industria de construcción naval, a la industria automovilística, al comercio, al turismo y a los servicios. Históricamente ha sido el motor económico e industrial de Galicia siendo en 2013 el municipio con mayor PIB de la comunidad gallega. El Puerto de Vigo destaca, ante todo, por el volumen de pesca desembarcada, aspecto en que ocupa con gran diferencia el primer puesto en el sistema portuario español.

La proximidad de Portugal ha favorecido también el establecimiento de una estrecha relación comercial, cultural y de comunicaciones con el norte de Portugal, que ha beneficiado enormemente al desarrollo económico e industrial de la ciudad, convirtiéndose por excelencia en la gran ciudad comercial y de servicios del sur de Galicia y del norte de Portugal.

Perfil ciudad inteligente

Hoy en día el Puerto de Vigo es uno de los puertos con mayor tráfico de pescado del mundo. Con 15.000 personas empleadas, 240.000 m² y más de 20 km de muelles, el Puerto de Vigo mueve al año cerca de 800.000 toneladas de pescado fresco y congelado y más de 250.000 contenedores, lo que le convierte en el segundo puerto pesquero más importante de Europa después del puerto de Amberes.

Su posición geográfica le convierte en un punto estratégico entre las rutas de Europa y las rutas de América. En su momento, a mediados del siglo XX, consiguió atraer inversiones de empresarios de todo el mundo, lo que puso las bases para que hoy albergue un ecosistema de empresas de toda la cadena de valor del sector de la pesca: talleres de barcos, envasadoras, fábricas de hielo, empresas farmacéuticas que usan las rasas para hacer medicamentos, empresas que suministran agua potable a los barcos, etc. Pero el puerto ha demostrado una importante capacidad de diversificación. Si bien el tráfico de pescado sigue siendo su principal actividad, hoy en día es el quinto puerto de cruceros de España.

Por otra parte, en el año 2011 el municipio de Vigo puso en marcha un Plan de ahorro y eficiencia energética. Y también destaca por la gestión de sus recursos naturales.

Factores claves de éxito

Vigo destaca por el impulso y la determinación de su administración pública para poner en marcha iniciativas relacionadas con la mejora de la sostenibilidad de la ciudad y con la mejora de la experiencia de los ciudadanos para vivir la ciudad.

La sostenibilidad no ha sido el único motor de las iniciativas. Vigo ha experimentado ahorros muy importantes en su factura energética (13% sobre el total de gasto anual) gracias a las medidas implantadas. La eficiencia económica ha sido determinante en la puesta en marcha de estas medidas.

Por otra parte, el municipio ha sabido aprovechar sus fortalezas históricas, como es el caso del Puerto, para potenciarlas y convertirlas en los pilares de su economía actual.

Bilbao

Perfil general

- Población: 351.629 habitantes.
- PIB per cápita: 28.913 €.
- Densidad: 8.594 hab./km².
- Tasa de desempleo: 13,7%.

Bilbao posee una alta calidad de vida debido principalmente a la necesidad de una capacitación laboral en los puestos de trabajo mayor que la del resto de España y a que el modelo productivo de la ciudad no se ha visto tan afectado por la crisis inmobiliaria, con una tasa de paro por debajo de la media nacional.

Dispone de una excelente localización geográfica en el Eje Atlántico que le permite ser referencia en el establecimiento de relaciones comerciales con Europa. Asimismo, sus infraestructuras de transporte facilitan la movilidad, tanto internamente (metro, tranvía) como con las ciudades cercanas, nacionales e internacionales, destacando la red de carreteras, el aeropuerto y el puerto.

Bilbao es el principal centro de actividad económica de una región como el País Vasco, con una competitividad por encima del promedio de la Unión Europea y que cuenta con empresas de alta tecnología y con empleos cualificados.

Aunque históricamente Bilbao siempre ha sido industrial con los astilleros y la siderometalúrgica, a partir de la crisis de los años 80 y, tras la reconversión, el sector servicios se convierte en el principal sector económico de la ciudad. Actualmente, Bilbao se ha consolidado como un centro de servicios nacional con avances notables en el nivel tecnológico de las empresas y su capacidad de I+D. Asimismo, se ha desarrollado un sector turístico entorno a los equipamientos culturales y de congresos, el entorno natural y la gastronomía.

Por otra parte, el País Vasco disfruta de una amplia autonomía de gobierno con competencias exclusivas, así como con una autonomía legislativa y ejecutiva en materia fiscal que le confiere una fuerte capacidad financiera que ofrecen grandes posibilidades de inversión de las que se beneficia, lógicamente, Bilbao.

Perfil ciudad inteligente

Debido al deterioro producido en los años 80 del siglo XX a causa del declive industrial, con el cierre de los Astilleros de Euskalduna y la siderometalúrgica Altos Hornos de Vizcaya como hitos más representativos, se originó una gran crisis social, política y económica.

Como consecuencia, el Ayuntamiento de Bilbao elaboró, junto con el resto de administraciones públicas, un plan de revitalización para salir de la crisis, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y establecer una visión de futuro para la ciudad basada en los servicios y las actividades terciarias.

Se crearon para ello varios organismos público-privados con el objetivo de velar por el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas, articulado con una acción global, integral y coordinada y cuyo mayor exponente fue “Bilbao Metrópoli 30”.

Otro organismo público-privado de gran importancia para Bilbao ha sido “Bilbao Ría 2000”, que se encargó de recuperar zonas degradadas y áreas industriales en desuso, entre las que destaca como proyecto emblemático la recuperación de la zona de Abandoibarra, donde se ubicaban los extinguidos Astilleros de Euskalduna.

Se planificaron un gran número de acciones a realizar agrupadas en una serie de ámbitos críticos priorizados como son los recursos humanos, los servicios avanzados propios de una región industrial moderna, la movilidad y la accesibilidad, la regeneración urbana, el medioambiente, la cultura, la colaboración entre los sectores público y privado y, la acción social, consiguiendo revitalizar la ciudad como un nuevo centro productivo y de servicios y generar para Bilbao una nueva identidad e imagen de ciudad reconocida a nivel internacional.

La revitalización de Abandoibarra se inició con la construcción de dos grandes proyectos, como son el Museo Guggenheim y el Palacio Euskalduna, a cargo de renombrados arquitectos internacionales. El objetivo era proporcionar un carácter social y cultural a Bilbao y ser conscientes de la cultura como inversión que genera riqueza.

Posteriormente, las entidades públicas abordaron los aspectos urbanísticos, siendo responsabilidad del capital privado la edificación del resto de los edificios de oficinas, hoteles, residenciales y comerciales.

Por otro lado, la ría del Nervión se ha convertido en catalizador principal que ha posibilitado la transformación metropolitana, ordenando el territorio, recuperando el tejido urbano y creando grandes proyectos de arquitectura en su borde aprovechando los espacios abandonados de las antiguas zonas industriales.

Bilbao como ciudad del Eje Atlántico ha impulsado la relevancia del puerto que ha permitido convertirse en un foco turístico y económico. Para ello, ha aprovechado especialmente las infraestructuras ferroviarias existentes para lograr una conexión eficaz a nivel interno y externo.

Durante los últimos años, la propia globalización y el rápido desarrollo de las comunicaciones, sumado a las TIC, han determinado el surgimiento de una nueva economía en Bilbao basada en una competitividad centrada en el conocimiento e innovación en productos, servicios e infraestructuras y en una configuración de redes como forma de organización de las actividades productivas.

Factores claves de éxito

Bilbao destaca por un desarrollo urbanístico que ha devuelto a la ciudad el suelo en forma de servicios, equipamientos y zonas verdes de las que carecía antes de la reconversión. Es relevante la articulación de la colaboración público-privada, que impulsa y favorece el trabajo en red de los diferentes agentes de la ciudad.

El proceso de regeneración y revitalización urbana que Bilbao llevó a cabo en la década de los años 90 del siglo pasado, tras la crisis industrial sufrida, es un referente, un caso ejemplar a nivel internacional.

El alto nivel de paro era sólo uno de los varios problemas sociales a los que la ciudad vizcaína tenía que enfrentarse. Se encontró con una industria desmantelada, con un entorno gris y graves problemas medioambientales. Mediante el desarrollo de distintos proyectos urbanos, Bilbao cambió significativamente, reinventándose, proyectando una imagen renovada al mundo basada en la cultura, la calidad de vida, la vitalidad turística y comercial y una sociedad más cohesionada.

Dunkerque (Francia)

Perfil general

- Población: 195.161 habitantes.
- Densidad: 4.446 hab./km².
- Tasa de desempleo: 17,6 %.

Dunkerque es el tercer puerto más grande de Francia, después Le Havre y Marsella. Es una ciudad industrial que depende en gran medida de la industria de la energía, de la siderurgia, de la metalurgia, de la química y la agroalimentación. Arcelor Mittal es una de las principales empresas con presencia en la ciudad; su factoría local es la mayor siderurgia integral de Francia y cuenta con más de tres mil empleos. Junto con la planta de Gante, son las principales competidoras de Gijón.

A finales de los años 80, las dificultades económicas afectaron de lleno a las industrias naval y siderúrgica, las principales de la zona, dejando una tasa muy alta de desempleo y afectando de lleno a la sociedad y a la calidad de vida de los habitantes de la ciudad. A raíz de este hecho, se puso en práctica una política industrial destinada a apoyar un desarrollo del territorio que fuera sensible con el medio ambiente y la calidad de vida. La característica principal de esta política ha sido la elaboración de una Carta de Gestión Ambiental Industrial (1993) en colaboración con las autoridades locales y nacionales, los puertos, las asociaciones y el sector privado.

En 1996, Dunkerque recibió el Premio Europeo a las Ciudades Sostenibles.

Perfil ciudad inteligente

La apuesta de Dunkerque en el marco del desarrollo sostenible se ha centrado en la “compra pública verde” para favorecer el uso de productos más respetuosos con el medio ambiente. La iniciativa, puesta en marcha en 2008, crea un marco para la adquisición de productos en función de las ofertas económicamente más ventajosas, priorizando aquellas que primen el rendimiento energético, el diseño ecológico, la restricción de sustancias peligrosas y la eliminación de residuos de forma sostenible.

Dunkerque quiere posicionarse en el sector energético. En el 2011 se ha establecido el Centro de Excelencia de la Energía 2020, que tiene como

objetivo apoyar a las empresas de la industria de la energía. Además, se fundó INNOCOLD, un Instituto de Tecnologías de Refrigeración, en colaboración con una serie de renombrados socios industriales y la Universidad, con el objetivo de capitalizar un nicho energético con fuerte potencial en sectores tales como el aeroespacial, la biotecnología, el gas y el petróleo, el transporte por tierra, el agroalimentario y el textil.

Factores claves de éxito

El éxito de la iniciativa de compra pública no se debió solamente al impulso inicial de la administración, sino sobre todo al impulso continuado, ya que al principio se encontraron con numerosas barreras por parte de los proveedores e incluso de los trabajadores públicos, que no creían que los productos ecológicos fueran mejores que los tradicionales.

Uno de los factores claves de éxito de la industria de la región es su buena comunicación con el exterior. Dunkerque está enlazado por alta velocidad con Lille y con Paris, por autopista con Flandes y Calais y por barco con el Reino Unido.

Tras la crisis industrial de Dunkerque, el factor clave de éxito de la recuperación fue la atracción de inversión extranjera. Las buenas comunicaciones de la ciudad y el puerto han contribuido enormemente a que la ciudad sea atractiva para el capital extranjero.

Sin embargo, como su industria depende de centros de decisiones que en su mayor parte no están en la ciudad, están sujetos a tendencias mundiales. Ello explica el viraje de la economía de la ciudad hacia productos ecológicos, al ser una forma de diversificar el riesgo que deriva de la estructura industrial de la ciudad.

Vitoria

Perfil general

- Población: 242.223 habitantes.
- Densidad: 872 hab./km².
- Tasa de desempleo: 10,9%.

Vitoria es la capital de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Está situada en un enclave estratégico que históricamente ha constituido un cruce de caminos entre varias rutas comerciales y que ha promovido su crecimiento social y económico.

La actividad económica de Vitoria se centra en las actividades administrativas y en el sector servicios, con gran cantidad de locales comerciales y una alta actividad hotelera en torno al turismo. Existe un cierto grado de actividad industrial que surgió a mediados del siglo XX y que sobre todo se ha ubicado en polígonos de la periferia de la ciudad con empresas multinacionales automovilísticas como Mercedes y Michelin.

El Casco Viejo de la ciudad ha sufrido un proceso de remodelación de una zona degradada con habitantes en riesgo de exclusión social a una zona donde proliferan los comercios tradicionales y los vinculados al arte, la artesanía, las antigüedades y similares.

Perfil ciudad inteligente

Vitoria es una ciudad referente a nivel nacional en el desarrollo de estrategias de sostenibilidad. Cuenta con una larga trayectoria en la implantación de iniciativas medio ambientales y de movilidad. De hecho, fue galardonada por la Unión Europea, en 2012, como Capital Verde Europea.

Ha destacado en las dos últimas décadas por la calidad de vida que ofrece a sus ciudadanos y visitantes. El eje de ciudadanía cobra una especial relevancia en la ciudad alavesa, ya que junto con medioambiente y movilidad, la participación ciudadana es otro de los ejes claves de su estrategia.

Ha basado su estrategia de ciudad inteligente en la búsqueda de la sostenibilidad y cuidado del medioambiente. Multitud de zonas verdes oxigenan la ciudad, con jardines públicos ocupando una gran cantidad de superficie y donde todos los ciudadanos viven a menos de 300 metros de alguna zona verde. El éxito de su modelo reside en una adecuada estrategia en la ordenación urbanística y una participación activa de la ciudadanía alineada con la gestión medioambiental.

En relación a la sostenibilidad, Vitoria orienta sus iniciativas a su gestión inteligente y eficiente con la aplicación de las Tecnologías de la información y la comunicación, destacando la telegestión del riego y alumbrado de la ciudad, y mejoras en la movilidad y administración electrónica, entre otras.

La Catedral de Santa María de Vitoria es uno de los símbolos arquitectónicos más representativos y más antiguos de la ciudad. En 1994 la estructura del edificio empezó a mostrar inestabilidades y se acometió una renovación en profundidad del edificio para garantizar su continuidad. La novedad de esta restauración es que se acometió en dos sentidos. Por un lado, internamente, hacia la renovación del propio edificio, y por otro sentido se le dio un enfoque “exterior”, reforzando la relación del edificio con el entorno social y urbano de la ciudad. Así empezó el programa “Abierto por Obras”. En la dimensión externa del programa se desarrolló una batería de iniciativas entre las que se encuentran las visitas guiadas a las obras de la catedral, un blog y una página web que detalla el proceso de restauración, paso a paso. Esta iniciativa ha trascendido la frontera de la propia ciudad sirviendo como inspiración a escritores. Este ejemplo constituye una iniciativa exitosa que aúna la rehabilitación urbana con la participación social y la proyección de una imagen de marca específica para la ciudad.

Factores claves de éxito

Se han aplicado beneficios fiscales a los actores privados que participan y apoyan la iniciativa Capital Verde, bien económicamente o bien a través de acciones de difusión. No obstante, no se debe olvidar que Vitoria, al igual que hemos visto en el caso de Bilbao, se beneficia de la autonomía legislativa y ejecutiva en materia fiscal del País Vasco, lo que le ofrece importantes posibilidades.

La candidatura y posterior consideración oficial de Vitoria como Capital Verde Europa ha sido el espaldarazo definitivo para posicionar a la ciudad a nivel internacional y para dar mayor relevancia y credibilidad a los proyectos desarrollados dentro de la ciudad.

Málaga

Perfil general

- Población: 567.433 habitantes.
- PIB per cápita: 17.641€.
- Densidad: 1.427hab./km².
- Tasa de desempleo: 31,4%.

Málaga es la ciudad andaluza con mayor actividad económica, donde el sector servicios y el turismo es el principal pilar de la economía, y muestra también una significativa actividad en la industria de las TIC. Dispone de una posición estratégica privilegiada y posee unas infraestructuras que le permiten estar muy bien comunicada por su estructura de carreteras, por el Tren de Alta Velocidad (AVE), el aeropuerto internacional y el puerto. Todo ello hace que se identifique a Málaga como el gran centro intermodal del sur de España. El AVE enlaza la ciudad con diferentes ciudades de España, entre ellas Valencia, Barcelona o Madrid, en pocas horas; el aeropuerto internacional ocupa el cuarto lugar en cuanto a volumen de tráfico entre los aeropuertos españoles; el puerto de Málaga es un puerto comercial, de cruceros, deportivo y pesquero con un elevado tráfico de mercancías y pasajeros.

Málaga apostó por convertirse en zona de excelencia tecnológica de Europa, con la iniciativa "Málaga Valley" a modo de Silicon Valley Europeo. Este polo tecnológico se ha convertido en un centro emisor de ideas e innovación, capaz de atraer a empresas, inversiones y talento.

Perfil ciudad inteligente

Málaga se ha consolidado como una de las mayores iniciativas europeas de ciudad ecoeficiente, con el objetivo de incrementar la eficiencia energética, reducir las emisiones de CO₂ y aumentar el consumo de las energías renovables, alineándose con la estrategia 2020 europea.

Por otra parte, como adelantábamos en unos párrafos anteriores, Málaga Valley es un polo tecnológico situado en el área metropolitana de la ciudad, en una de las zonas de mayor excelencia tecnológica de España, que intenta llegar a ser un "Silicon Valley Europeo". Esta área se ha convertido en un centro emisor de ideas e innovación, capaz de atraer a empresas de todo el mundo, inversiones en I+D+i y talento. Está especializada en la industria de la alta velocidad ferroviaria, en la eficiencia energética y en la sostenibilidad.

Dentro de este enclave destacan otras iniciativas como el Club Málaga Valley, iniciativa que agrupa a los presidentes de las empresas del sector TIC más relevantes que operan en España. Busca ser un *think tank* para convertir a Málaga en la más importante zona de excelencia tecnológica de Europa.

Factores claves de éxito

Cuatro son, a grandes rasgos los factores que consideramos de éxito. Una de ellas es la localización geográfica de Málaga y la calidad y amplitud de su red de comunicaciones con el exterior.

Otro factor es la participación activa de la ciudadanía, las empresas y las administraciones públicas para cambiar a un modelo energético más sostenible y duradero.

La articulación de un ecosistema de innovación con la participación de actores público y privados es también clave, así como el compromiso de las empresas, especialmente las ligadas al sector de la energía y al de las TIC.

Consideraciones finales desde la perspectiva psicosocial

Hemos visto que la clave del éxito de la mayoría de las ciudades analizadas se basa en el desarrollo de innovadoras políticas llevadas a cabo conjuntamente por las empresas, los gobiernos y los centros de investigación, que han ayudado a que las ciudades se conviertan en motores económicos con un efecto importante sobre su entorno de influencia.

Además, los éxitos se deben fundamentalmente a que tienen un apoyo e integración de los gobiernos locales y autonómicos a la hora de implantar las políticas, y un capital social integrado y comprometido con las decisiones que se toman a nivel local.

Asimismo, todos los organismos existentes en las ciudades tienen una visión y un enfoque claro de la estrategia general de la ciudad, favorecido por los procesos de participación desde las primeras fases del diseño en la elaboración de planes flexibles y adaptados a las condiciones de cambio que se producen a lo largo del tiempo.

El consenso de los diferentes partidos políticos de distinto corte ideológico da legitimidad y solidez a los proyectos. Esto se traduce en una visión a largo plazo sobre los objetivos concretos en iniciativas y acciones definidas que permite alcanzar las metas establecidas de forma efectiva.

Otra de las claves de éxito ha sido el desarrollo de planes con una panorámica holística e integral, que permite aumentar la efectividad y la eficiencia de las medidas tomadas.

Desde nuestra perspectiva psicosocial queremos reflejar las claves que tienen en común las ciudades que hemos utilizado de referencia y que consideramos importante poner en valor y fomentar en Gijón para favorecer su mejor desarrollo sostenible posible.

Claves de una economía innovadora psicosocial:

- La creación de soluciones innovadoras que desarrollen, implementen, ejecuten y promuevan nuevos esquemas psicosociales y nuevas formas de trabajar, que superen las soluciones tradicionales y se adapten a los retos actuales de las ciudades.
- El fomento de la cooperación y la innovación abierta entre la Universidad, el mundo tecnológico y las empresas. El contacto y la proximidad propicia la generación de sinergias y la creación de un ecosistema integrado entre actores públicos y privados, favoreciendo el nacimiento de nuevas empresas innovadoras.
- La creación de un ambiente atractivo para las nuevas empresas con un capital social y humano sólido, donde la cultura y la Universidad jueguen un papel fundamental y favorezcan la inversión.
- La disposición de empresas tractoras, por el importante impacto dinamizador y ejemplarizante que tienen en su entorno.

Claves de la movilidad y accesibilidad desde la perspectiva psicosocial:

- La capacidad de relacionar y aplicar diferentes tecnologías en el urbanismo y en la transformación de la ciudad.
- La búsqueda de sinergias con otras ciudades para colaborar en temas de infraestructuras de transporte que permitan dotarse de nuevos recursos.
- La eliminación de barreras con soluciones innovadoras que crean valor para colectivos desfavorecidos.
- El aumento del espacio público y su conversión en espacios para las personas, reduciendo el espacio destinado a la circulación motorizada.

Claves para que la ciudadanía sea psicosocialmente favorecedora para el desarrollo económico:

- La atracción de oportunidades para el desarrollo económico de la ciudad permite, además del incremento y mejora del tejido empresarial, la creación de empleos relacionados con las industrias creativas e intensivas en conocimiento. La diversidad y la atracción de profesionales de estos sectores fomenta el talento y el establecimiento de una clase social que podemos denominar “creativa”.
- La diversidad y el dinamismo cultural, comercial y turístico de las ciudades permite poner en marcha iniciativas y proyectos orientados a la economía de las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento, fomentando el talento, la innovación, la creatividad y la participación ciudadana.
- Las ciudades analizadas cuya actividad ha sido principalmente la industria han orientado sus estrategias a una estructura de ciudad basada en los servicios y en el conocimiento, con el objetivo de crear un ecosistema innovador con sinergias originadas por la cooperación entre la Universidad, las empresas y los gobiernos locales.
- Las ciudades innovadoras con capacidad de relacionar y aplicar las nuevas tecnologías en el urbanismo y la transformación de la ciudad permiten dar una identidad e imagen de marca para la ciudad.

Claves psicosociales para favorecer una mejora de la calidad de vida:

- La reurbanización y renovación urbana de áreas desfavorecidas desde una estrategia de desarrollo sostenible favorece el equilibrio y la cohesión social de las ciudades.
- La cohesión social es un objetivo en el que las ciudades se implican creando una mayor oferta de servicios públicos e impulsando iniciativas conjuntas público-privadas.
- La mejora de las oportunidades de empleo debe facilitarse impulsando el acceso a la educación y el aprendizaje continuo a los diferentes grupos sociales de la ciudad.

3.3. Discurso de responsables políticos

En este apartado serán analizados los datos obtenidos desde los discursos efectuados por los 13 responsables políticos entrevistados. Los resultados fueron producidos a partir del examen detallado de los fragmentos más relevantes extraídos de los propios discursos. También fueron añadidos comentarios e interpretaciones del investigador sobre los datos recogidos en las entrevistas.

Los responsables políticos han transmitido su experiencia, han defendido las actuaciones, los programas y las políticas que bajo su tutela fueron diseñadas y realizadas. Nos aportan una perspectiva ideológica de los temas a investigar.

3.3.1. Significado del Desarrollo Territorial

Según la perspectiva de los responsables políticos el Desarrollo Territorial consiste en la movilización de los recursos de una localidad para alcanzar una mejora de la calidad de vida de su población. Mediante esta movilización se consigue dinamizar los recursos humanos, financieros, artísticos, medio ambientales, históricos, culturales y organizativos del territorio, con una finalidad, ponerlos al servicio de la ciudadanía

Las políticas de Desarrollo Territorial son consideradas como un modelo de política pública, ligadas a una determinada ideología.

“Es un modelo de política pública que suele emanar desde la izquierda porque tiene una visión de intervención” (Gonzalo González Espina).

Los políticos han comentado que en los años 80, con la entrada de la democracia, el desarrollo es más que una cuestión económica, comienza a ser un planteamiento global, ayudado por el proceso de descentralización de las competencias estatales que favoreció la intervención de las administraciones locales y regionales en diversos ámbitos hasta entonces olvidados, como la

realización de estudios socioeconómicos, el diseño de planteamientos de estrategias de intervención multisectoriales, los planes de actuación en zonas rurales para su dinamización y frenar de este modo el éxodo masivo de sus habitantes hacia las zonas urbanas, etc.

“A nivel regional, en la segunda legislatura de Pedro de Silva como Presidente del Gobierno del Principado de Asturias se llevó a cabo un importantísimo movimiento en pro del desarrollo local, se realizaron estudios socioeconómicos en muchas comarcas asturianas, el desarrollo del Parque Natural de Somiedo, la experiencia de desarrollo rural de Taramundi...” (Ángel Calvo Cuesta).

Consideran fundamental la implicación del gobierno local y de los agentes sociales y económicos para llevar a buen término las actuaciones que favorecen el desarrollo de los territorios. El territorio solo puede ser gestionado como una red: las administraciones y su liderazgo no llegan a todos los rincones de la malla y la única manera de llegar de forma más exhaustiva y detallada a toda la población es aliándose con los agentes intermediarios del territorio.

“La concertación no sustituye ni al gobierno local, ni adormece a la patronal, ni doblega a los sindicatos; nos implica a todos sin que ninguna pierda funciones ni autonomía” (José Manuel Menéndez Rozada).

Pese a que la atribución legal no les reporte a los Ayuntamientos ni recursos económicos ni competencias para intervenir en las políticas de Desarrollo de sus territorios, las Administraciones Locales con más conciencia de sí, es decir, más conscientes de las necesidades y de cómo se deberían empezar a abordar, lo hacen aunque sea con limitaciones. Ello produce, aseguran, que en España existan notables diferencias en las políticas de Desarrollo Territorial.

Por otra parte, se demanda lo que denominan la segunda descentralización, esto es, después de la descentralización a las Comunidades Autónomas, de éstas debería ir hacia los Ayuntamientos.

Los discursos de los responsables políticos coinciden en considerar que el modo de gobernar las sociedades ha experimentado cambios en los últimos tiempos. Se ha pasado de una noción de gobierno en la que el Estado es el centro del poder político con monopolio en la articulación y persecución del interés colectivo, a una situación en la que las decisiones tienden a ser cada vez más el producto de la interacción y las dependencias mutuas entre las instituciones políticas y la sociedad. Para referirse a esta realidad emplean el término gobernanza. La gobernanza se basa en la idea de que es preciso construir a largo plazo y de que para ello se necesita un amplio debate que unifique el lenguaje y socialice los retos y las estrategias de respuesta.

Como factores más relevantes para el éxito o fracaso de las actuaciones de Desarrollo Territorial, se decantan de manera mayoritaria por tres: las infraestructuras, una fiscalidad adecuada y los recursos humanos. Consideran que en localidades que no cuentan con infraestructuras adecuadas es difícil promover un Desarrollo Territorial equilibrado porque las empresas no se instalan en ese tipo de territorios. Y acerca de la fiscalidad adecuada, más que como un factor en exclusiva, lo definen como un ambiente adecuado para el desarrollo de las iniciativas empresariales, una búsqueda de soluciones en los ámbitos económicos a los problemas que las empresas plantean.

3.3.2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial

Inculcar la cultura emprendedora en la población para favorecer su desarrollo es uno de los factores en los que los responsables políticos hacen más hincapié.

“El emprendimiento es un deporte que las personas deben practicar, a lo largo de todo el currículum, dos horas por semana, como se hace con la Educación Física. Si la Educación Física es básica para que España se haya convertido en un país de primer nivel mundial en lo deportivo, la Educación Emprendedora, generalizada a lo largo de todo el currículum, puede convertir a una sociedad en referente del emprendimiento” (Luis Díaz Gutiérrez).

El liderazgo es otro de los factores que los responsables políticos aprecian como especialmente trascendente para el buen devenir de las acciones de Desarrollo Territorial. Consideran necesario un buen líder que sea capaz de motivar a la sociedad local y sacar lo mejor de ella.

“Cunde el pesimismo y el malestar, pero por razones psicológicas más que económicas. Por eso es importante el liderazgo, para que la gente no funcione guida por el miedo” (Iván Álvarez Raja).

Y el tercer factor psicosocial que más destaca en sus discursos es la voluntad de innovación que debe tener una sociedad para progresar. Afirman que sin la expectativa de querer alcanzar una ciudad mejor en todos los ámbitos y de desear conseguirlo, no es posible su desarrollo.

“La voluntad de innovar en productos y procesos nuevos es la base necesaria para el crecimiento de Gijón, de Asturias y en, general, de España” (Pablo Pérez Vázquez).

3.3.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón

En líneas generales entre los responsables políticos entrevistados existe la opinión generalizada que Gijón ha experimentado una transformación positiva, fruto de un guión colectivo, cuya elaboración fue liderada por el Ayuntamiento y que se refleja en sus dos planes estratégicos, el de los años 90 y el de principios de este siglo. El municipio confrontó posiciones para luego fijar una serie de consensos que permitieron su transformación: se definió un modelo de ciudad y existió un liderazgo de la Alcaldía para perseguir su consecución.

Gijón apostó por mantener su carácter industrial y por hacerlo compatible con una profunda regeneración urbanística y medioambiental; así como por la creación de equipamientos sociales, culturales y deportivos que ayudasen a mejorar la calidad de vida de la población, pero también a que la ciudad fuese más atractiva para los gijoneses y para sus visitantes.

Hoy vivimos, si no en plena crisis, aún dentro de ella, y los responsables políticos estiman que la necesidad de revisar el modelo de ciudad que quiere la población gijonesa y fijar objetivos a largo plazo.

“Es necesario recordar la necesidad de revisar periódicamente el modelo de ciudad que queremos, fijar objetivos a largo plazo y dibujar una senda que nos permita tomar decisiones en lo inmediato adaptadas a un cambiante escenario” (José M^a Pérez López).

Retomando el discurso plasmado anteriormente acerca de la necesidad de construir a largo plazo y de que para ello se necesita un amplio debate que unifique el lenguaje y socialice los retos y las estrategias de respuesta (planificación estratégica), salen a relucir como ejemplos para alcanzar un desarrollo sostenible e integrador de Gijón, el caso de Bilbao. Su experiencia en el ámbito de la concertación alcanzado entre las administraciones y el conjunto de agentes sociales y económicos de la ciudad que les permitió constituir foros de debate y planificación en el ámbito metropolitano, de los que es buen ejemplo la Asociación Bilbao Metròpoli-30, constituida por representantes de las diferentes instituciones vascas, así como representantes del mundo empresarial, sindical y social, cuyo papel fue importante, sobre todo en las primeras fases del proceso de revitalización. Gijón necesita adoptar un modelo de gestión similar al del Bilbao: emprendedor e innovador, sustentado en la interacción entre los diferentes niveles de las administraciones públicas, agentes económicos, agentes sociales y todo el sector privado.

Hay que abrir estructuras de cooperación entre las distintas administraciones públicas, pero sin lucha encarnizada por el protagonismo.

“Es fundamental la cooperación entre distintas administraciones, especialmente la autonómica y la local. La clave es ponerte al lado del alcalde, pero por un paso por detrás. Como Autonomía tienes el dinero, la llave para arreglar un problema y ejecutar una actuación, pero es imprescindible que el Ayuntamiento haga suya la actuación; sólo él tiene la cercanía para explicarla y defenderla” (Oriol Noel Lo i Colom).

Otro de las claves de éxito para lograr el desarrollo estratégico, sostenible e integrador de la ciudad es su capacidad de proyectarse hacia afuera, de conocer lo que pasa en su entorno y de atraer los recursos y las capacidades que necesita para ese desarrollo, así como establecer las sinergias que le ayuden a compensar lo que le falta para cumplir sus objetivos.

Su discurso va encaminado hacia el aprovechamiento de la oportunidad que tiene Gijón de crear una marca atractiva para posicionarse en el nicho que estratégicamente le resulte más ventajoso (ciudad de congresos, ciudad de deporte, ciudad del arte). Un ejemplo cercano citado es Bilbao, y la vinculación de su renovación urbana a lo que se ha dado en llamar el “efecto Guggenheim” por el que el museo ha servido de catalizador para posicionar a la ciudad a nivel internacional y ha contribuido a generar una nueva marca de ciudad.

3.4. Discurso de profesionales del Desarrollo Territorial

Los profesionales del Desarrollo Territorial son las personas que mejor pueden describir y valorar las actuaciones e intervenciones diseñadas y realizadas para favorecer el desarrollo de los territorios. Son las que poseen una mayor formación y un mayor rigor técnico, al tiempo que aportan una visión “neutra” entre la ideológica de los responsables políticos y la corporativista de los agentes económicos y los agentes sociales.

Analizamos en este apartado los datos obtenidos desde los discursos realizados por los profesionales del Desarrollo Territorial entrevistados, tras examinar e interpretar sus respuestas.

3.4.1. Significado del Desarrollo Territorial

Según el discurso de los profesionales, el Desarrollo Territorial es un proceso consensuado y sistemático de acciones, endógeno, que supone una mejora integral de una localidad, un territorio claramente delimitado. Una mejora de la calidad de vida de todos los ciudadanos a través del aprovechamiento de los recursos locales.

“La evolución más significativa de las políticas de Desarrollo Territorial, ha sido considerar como básica una visión integral del desarrollo, no puede existir un desarrollo económico sostenible sin acciones que mejoren la formación y las interacciones sociales, de la misma manera que es inconcebible una mejora social que no se apoye en una mejora de los factores económicos” (Joseba Medel)

Las instituciones públicas generan la movilidad de los agentes sociales y económicos, son los promotores y deben desarrollar acciones directas en el caso de la no existencia de otro tipo de iniciativa que cubra la necesidad. Pero más allá de la acción directa, las instituciones públicas deben tener muy claro cuál es el modelo de ciudad que desea, que tiene que ser consensuado con los agentes sociales y económicos, y velar para que se cumpla.

“Los agentes económicos y los agentes sociales son los responsables últimos de la adecuada realización de las actuaciones de Desarrollo Territorial”
(Gabriel Sánchez Mora)

Estos agentes tienen una gran importancia en el diseño de los planes estratégicos, consensuados, que es uno de los factores considerados más relevantes para el éxito de las acciones de Desarrollo Local, así como en la implicación para la posterior puesta en marcha de las iniciativas consensuadas. Antes de diseñar estrategias, es relevante la realización de un diagnóstico previo del territorio, adaptado al entorno, para conocer con la mayor precisión posible las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la localidad y a partir de ahí, diseñar de manera coordinada las distintas políticas sociales económicas, de empleo, culturales, etc. partiendo del principio de aprovechar los recursos locales al máximo posible de manera sostenible y trabajando a largo plazo, paulatinamente, revisando y modificando si es preciso actuaciones, sin ceñirse a programas de 4 años y sin priorizar medidas que, aunque muy vistosas, no generan sostenibilidad.

3.4.2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial

La innovación es el factor psicosocial clave para los profesionales entrevistados. Un territorio innovador es para estas personas un espacio que proporciona las condiciones necesarias para que la población y las organizaciones piensen, actúen y planifiquen con imaginación y creatividad y que se generen las oportunidades para alcanzar su máximo potencial.

“Para que las ciudades prosperen es necesaria la cultura de la creatividad y el resultado de la creatividad es la innovación” (Charles Landry).

“Una de las debilidades es la falta de iniciativa, de espíritu emprendedor y otra la falta de confianza en nosotros mismos” (Marta González).

“En el marco de las políticas de Desarrollo Territorial se han venido trabajando diversas perspectivas que aportan algunos elementos que pueden resultar clave para la salida de la crisis: el reconocimiento y apoyo a la iniciativa emprendedora; la fuerte irrupción del concepto de innovación, asociada al conocimiento, el talento y la creatividad o la emergencia de todo aquello que se vincula a lo social: economía social, responsabilidad social... y también emprendeduría e innovación social”. (Oriol Estela Barnet).

La iniciativa, el liderazgo, la ambición por aspirar a lo máximo, la asunción de riesgos y la interacción entre las personas son los restantes factores psicosociales considerados más determinantes.

“El problema de las ciudades es que la gente está desconectada entre sí” (Charles Landry).

Es destacable que el factor liderazgo vuelve a aparecer en los discursos de los profesionales del Desarrollo Territorial, enfatizando en la carencia que presentan de este factor los políticos.

“Tenemos un enorme problema de falta de liderazgo en los políticos” (Marcos Urarte).

En los discursos queda reflejado que los profesionales estiman que Gijón ha superado otras crisis, muchas de ellas afectando a sectores que conformaban la idiosincrasia de la población gijonesa, lo cual les lleva a defender que el municipio volverá a surgir a flote y ser un referente, pero es preciso que se adapte a las nuevas realidades.

“Gijón ha superado muchas crisis y sabrá salir de ésta con imaginación y produciendo los cambios de mentalidad necesarios para adaptarse a un nuevo escenario” (Enrique Rodríguez Martín).

3.4.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón

Los profesionales del Desarrollo Territorial opinan que las redes de ciudades cobran una especial relevancia en un contexto urbano competitivo globalizado, en el que las ciudades compiten y colaboran a un mismo tiempo buscando el aprovechamiento de las oportunidades que pueden surgir de las sinergias y el aprendizaje mutuo entre entornos urbanos similares.

Y Gijón ha mostrado su compromiso con este tipo de procesos mediante su participación en redes estatales como la *Red Española de Ciudades Inteligentes*, cuyo objetivo es intercambiar experiencias y trabajar conjuntamente para desarrollar un modelo de gestión sostenible y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos centrándose en aspectos como el ahorro energético, la movilidad sostenible; y redes de ciudades como la *Conferencia de las Ciudades del Arco Atlántico*, de la que forman parte 21 ciudades de España, Portugal, Francia e Irlanda, que ofrece un espacio de cooperación dinámica transnacional por medio de grupos de trabajo, proyectos y la vinculación con otros actores presentes en este territorio, trabajando en estrecha colaboración con otras ciudades en iniciativas destinadas a promover el desarrollo sostenible del territorio Atlántico, así como *Eurocities*, la mayor red europea de ciudades, 130 forman parte de ella, que trabajan conjuntamente desarrollando proyectos y ejerciendo un papel de lobby conjunto frente a la Comisión Europea y el papel que deben tener las ciudades en la esfera europea.

La integración de las distintas estrategias territoriales multinivel se ve complementada por una coordinación horizontal de las distintas políticas sectoriales como las de empleo, educación, medioambiente, transporte, energía, social; una integración sectorial que permite compartir objetivos y estrategias que refuercen las distintas políticas complementarias fomentando dinámicas políticas eficientes.

Un ejemplo citado por las personas entrevistadas es la iniciativa europea URBAN que desarrollaba un enfoque integrado de estrategias de dinamización urbana para afrontar la degradación de la calidad de vida en determinados

espacios de las ciudades, y para actuar a favor de la dinamización socio-económica y ambiental de las áreas urbanas con dificultades.

Esta iniciativa ha constituido un intento claro de abandonar el enfoque tradicional de planificación jerárquica y abogar por una apuesta hacia las necesidades específicas de una ciudad a través de una respuesta multinivel. Gijón formó parte de la iniciativa URBAN con un proyecto desarrollado entre los años 2001 y 2006 en la zona oeste de la ciudad, un área de la ciudad con cerca de 30.000 habitantes, muy afectada por usos industriales intensivos y por grandes infraestructuras de transporte. Como resultado de la densidad de usos del suelo, esa zona se encontraba seriamente afectada desde el punto de vista medioambiental, además de verse gravada su situación por los problemas derivados de la deficiente planificación urbanística de mediados de siglo XX.

Sus objetivos fundamentales eran alentar la formulación y aplicación de estrategias particularmente innovadoras para la regeneración económica y social sostenible de estos barrios en dificultades y mejorar e intercambiar las experiencias y los conocimientos en relación con la regeneración y el desarrollo urbano sostenibles.

Esta iniciativa ha desarrollado una metodología de trabajo específica con un enfoque integrado de las acciones sociales, económicas y promoviendo las prácticas innovadoras y la cooperación de todos los niveles de la administración, la participación de la comunidad y los agentes locales y la creación de redes de intercambio de conocimientos. De este modo, establece un sistema en que se articulan las relaciones verticales referidas al gobierno multinivel y las horizontales vinculadas con la integración de los diferentes agentes implicados, y propone que el elemento que canalice la actuación pública sean las oportunidades que ofrece la cooperación y no las responsabilidades, ni las fronteras de competencias de cada nivel de administración. Esta iniciativa es para los profesionales del Desarrollo Territorial la línea a seguir para alcanzar ese deseado desarrollo sostenible e integrador.

Capítulo aparte merece el tratamiento para estos profesionales el aspecto de la sostenibilidad ambiental, que en los últimos tiempos se articula alrededor de la denominada “economía verde”, un término que ha tenido éxito pero que en la práctica recoge poco más que el fomento de las energías

renovables y las inversiones y puestos de trabajo que se estima que pueden generar. Un aspecto clave, efectivamente, para la sostenibilidad, pero insuficiente si lo que se pretende es avanzar en un verdadero cambio de paradigma. Se defiende que la economía verde no puede ser una economía sectorial más; no puede basarse en el desarrollo de unas actividades concretas etiquetadas como “verdes”, sino debe ser el núcleo vertebrador del cambio de modelo productivo que tanto se reclama, pero que corre el peligro de desvanecerse como prioridad si no se actúa desde ya mismo con convicción y voluntad transformadora.

“Si lo local se caracteriza por la diversidad, la flexibilidad, la capacidad de adaptación a unas circunstancias específicas, no tiene ningún sentido seguir anclados en una visión tan restrictiva de los conceptos vinculados al desarrollo como la que impera, en la que sólo se atiende a un tipo concreto de emprendedores, los que quieren crear empresas, se alienta un único tipo de innovación, la que deriva en resultados comerciales, se orienta la economía social a un único fin, el negocio “con cara amable”, y se estimula una única vertiente de la economía verde, la que re-impulsa, y no cuestiona, el modelo económico vigente” (Oriol Estela Barnet).

“Es preciso aprovechar las licencias que toda crisis otorga para repensar lo que hacemos y el cómo lo hacemos para poner en marcha un proceso de transición que conduzca a revisar conceptos y políticas, con el fin de acomodarlos a un modelo de desarrollo local más cercano al territorio y a las personas” (Emma Rué)

En los discursos sale a relucir idea que las ciudades progresan en paralelo al progreso intelectual de las personas que habitan en ellas. La educación y la ciencia han sido históricamente un motor endógeno de las ciudades tan importante como los elementos naturales que rodean la ubicación geográfica donde está situada la ciudad. El capital intelectual es un reflejo del progreso técnico de una ciudad, de su desarrollo social, psicosocial, de su crecimiento económico y de su avance cultural; es en definitiva un reflejo de la ciudadanía y de su calidad de vida. Contar con un capital intelectual potente es fundamental para el desarrollo de una ciudad. Las ciudades que invierten en capital intelectual son las que presentan niveles más altos de desarrollo urbano

y social. En consecuencia, suelen ser las ciudades más prósperas y aquellas en las que más personas expresan su deseo de vivir y trabajar.

3.5. Discurso de agentes económicos

Los agentes económicos son los actores que toman decisiones en el ámbito empresarial. Estas acciones generan diversas consecuencias que no solo afectan al sistema económico, trascienden a múltiples ámbitos de la sociedad. Por este motivo es de suma importancia analizar e interpretar sus discursos en las entrevistas realizadas.

3.5.1. Significado del Desarrollo Territorial

Los discursos de los agentes económicos presentan una visión más economicista, más ligada a términos económicos, a la actividad económica, más de mercado, delimitando el rol de las instituciones públicas a determinadas actuaciones favorecedoras del mundo empresarial.

“Entiendo el desarrollo territorial como el conjunto de programas destinados a crear riqueza, tomando como eje principal y objetivo básico, los territorios cercanos y, por extensión, las localidades. Los planes de desarrollo territorial buscan el progreso a partir de acciones aplicadas en extensiones territoriales pequeñas, ciudades, pueblos, comarcas..., y que, por lo tanto, inciden en las particularidades propias de esas zonas pequeñas. Se trata de buscar el desarrollo a partir de la potenciación de los referentes más cercanos y conocidos” (Marta Fernández Menéndez).

“La evolución del Desarrollo Local viene ligada a la globalización. Se sintetiza en la frase lo local es, en realidad, lo más global. El fenómeno de la globalización, absolutamente imparable e indiscutible, ha provocado una mayor importancia de lo local. Ahora, no es imprescindible pertenecer a un determinado ámbito geográfico, para acceder a él y a sus mercados, es decir en una tendencia a la descentralización” (Rafael Prieto).

Ciñen el papel de las instituciones públicas a la inversión en tecnología, al fomento del conocimiento y al rol de enlace entre los gobiernos centrales y la

sociedad local. Consideran que las instituciones públicas locales deben ser el motor del Desarrollo Territorial, proporcionando formación, infraestructuras y el acceso a la información, mientras que las empresas, con sus resultados, son el principal vehículo e indicador de los progresos conseguidos.

El conocimiento de las realidades locales, de las globales, el acceso a la información, buenos profesionales, empresas y proyectos empresariales solventes y que sirvan de referencia y de estímulo para generar actitud emprendedora entre la población son los principales factores considerados determinantes para alcanzar políticas de Desarrollo Territorial exitosas.

3.5.2. Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial

La capacidad de emprendimiento es considerado un factor psicosocial básico para favorecer el desarrollo. Van más allá al considerarlo clave para transformar la sociedad. Por espíritu emprendedor no engloban únicamente a aquellas personas que tienen una idea de negocio, un proyecto empresarial y que desean crear una empresa, también se refieren a personas, denominadas intraempreendedoras, que trabajan en una empresa o institución y llevan a cabo innovaciones en el ámbito de su puesto de trabajo, mejorando así el rendimiento de la empresa.

Espíritu emprendedor es también una manera de ver la sociedad y entender la transformación de las localidades, sin importar el puesto o el cargo que se ocupe, lo importante es querer cambiar las cosas.

“El emprendedor es clave para transformar la sociedad” (Carlos Barrabés).

Incidan varios agentes económicos que una parte esencial de los nuevos perfiles de los trabajos estará marcada por el espíritu y la iniciativa de las personas emprendedoras, que generan e impulsan la innovación y dan mayor flexibilidad y capacidad de ajuste al conjunto de la economía. Afirman que tanto el espíritu emprendedor como un nivel de cualificación tecnológica avanzado

son los dos pilares que van a definir la capacidad de adaptación de las personas a las demandas de los nuevos empleos.

La innovación surge en los discursos como otro factor psicosocial de máxima importancia. Y aparecen cuatro parámetros de la innovación. El primero es la tecnología, considerado como el parámetro base; el segundo es el diseño, que es lo que mencionan como el que realmente crea los entornos de pertenencia; en un tercer lugar está la visión global, ya que la innovación necesita una visión más amplia que la exclusiva a un solo territorio; y en cuarta posición, está entender qué pasa y saber qué pasa. Junto a estos parámetros, algunos entrevistados valoran la existencia de aceleradores de la innovación, como puede ser la pasión.

3.5.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón

Los agentes económicos hacen hincapié en que buena parte del desarrollo estratégico sostenible e integrador de Gijón estará ligado a factores relacionados con la innovación, que no son ni la fuerza de trabajo ni el capital y que atribuyen al entorno, a la cultura innovadora, a los beneficios indirectos de los avances tecnológicos, a la mejora en los procesos, a la capacidad de hacer redes y obtener sinergias de ellas.

“Las empresas deben considerar la innovación como un factor decisivo de competitividad, crecimiento y desarrollo” (Faustino Obeso).

Para estos agentes es trascendental desarrollar nuevos sectores intensivos en conocimiento que contribuyan a la diversificación del tejido económico a través de estrategias integrales.

“Es importante que seamos competitivos en conocimiento, no en mano de obra barata” (Emilio González Vegas).

Aparece en los discursos el término “ecoinnovación”, que permite generar conocimiento y tecnologías para impulsar el medio ambiente como variable fundamental para el desarrollo.

Otro eje que consideran se va a consolidar en el futuro es el relativo a la innovación social, con capacidad de generar investigación, que a corto y medio plazo se convierta en pilar del sistema de innovación trascendiendo del ámbito científico y mercantil al social.

La situación periférica de Gijón y Asturias en un mercado mundial es un lastre, pero opinan que este hecho también puede verse desde otra perspectiva y aprovechar la riqueza paisajística y medioambiental del municipio y la provincia. Aprovechar el gran puerto ampliado y mejorar las conexiones aéreas son dos actuaciones que consideran primordiales para que esas riquezas naturales innatas del municipio atraigan talento.

“Gijón es un municipio atractivo para vivir y disfrutar con el mar y la montaña muy cercanos. Se puede atraer talento y que se sienta cómodo en la ciudad”. (Domingo Cienfuegos-Jovellanos)

Ligado al término “ecoinnovación” surgen en los discursos de los agentes económicos las referencias a los “ecosistemas de innovación”. Son aquellos territorios que generan una capacidad extraordinaria de aprovechamiento de las oportunidades que las tecnologías aportan para el desarrollo integral y sostenible. Las localidades líderes serán aquellas que demuestren su liderazgo en el desarrollo, la transferencia y la explotación de la tecnología y se aprecia en los discursos una opinión unánime de que Gijón, con su Campus Universitario Tecnológico y el Parque Científico Tecnológico colindante, que conforman la denominada Milla del Conocimiento, reúne todos los requisitos para conseguir ser un referente en innovación tecnológica.

3.6. Discurso de los agentes sociales

Los agentes sociales son los representantes de intereses colectivos que no tienen una naturaleza directamente institucional, política o administrativa. Se trata, de “otra cosa”, no son institución pero sí adquieren un carácter institucional, en el sentido que participan y colaboran con ésta compartiendo una serie de objetivos de interés social. A través de la colaboración con las instituciones públicas, los agentes sociales tienen la posibilidad de incidir en la realidad social y política, y en algunos casos la posibilidad de materializar sus propuestas u objetivos, adquiriendo así una determinada función y relevancia social.

3.6.1. Significado del Desarrollo Territorial

Los agentes sociales entienden el Desarrollo Territorial como todas aquellas actuaciones que se llevan a cabo en diferentes ámbitos que hacen que un territorio se desarrolle y en el que intervienen distintos agentes.

En sus discursos se aprecia una visión más social, más global y completa del Desarrollo que en otros discursos. También consideran que el papel de los agentes sociales es más relevante que el de restos de agentes participantes en las acciones de Desarrollo porque están más cercanos a la población y conocen con más detalle sus carencias. Y defienden la postura de un modelo de Desarrollo Humano Local, enfocado hacia las personas, y dentro de este modelo, la dimensión económica del Desarrollo Humano Local, aportando como ejemplos la economía social.

“El desarrollo de los territorios está más asociado a los agentes sociales porque están más cercanos a las necesidades de la población de cada territorio” (Lourdes Calleja).

“Las empresas de economía social son las que más se acercan a los principios y a las propuestas defendidas por las teorías del Desarrollo Territorial” (Marcos Fernández Antuña).

La visión de la evolución de las políticas de Desarrollo Territorial es similar a la del resto de discursos analizados, esto es, se evoluciona desde unas actuaciones centradas en los aspectos económicos y del empleo hasta llegar en la actualidad a un enfoque integral, con ejes transversales, buscando un desarrollo sostenible, poniendo a Gijón como ejemplo de esta evolución.

“Gijón sirve de perfecto ejemplo de la evolución de las políticas de Desarrollo Territorial, iniciadas con la creación del Consejo de Desarrollo Local, a finales de los años 80, que tenía una especial preocupación por el empleo y la formación, hasta la visión integradora que presenta el último Plan Estratégico de la ciudad, ” (Francisco Prado Alberdi).

Se considera clave, básico y esencial el papel de las instituciones públicas, en especial la administración local. Los agentes sociales defienden que sin el empuje y el empeño real de la administración local, las políticas de Desarrollo Territorial están abocadas al fracaso. Para estos agentes, son los Ayuntamientos quienes deben ser los que asuman el papel de líderes de las acciones de Desarrollo. Y junto a ellos, deben estar los agentes económicos y los agentes sociales, consiguiendo involucrar y motivar a la mayor parte posible de la sociedad que representan.

“El Ayuntamiento es quien debe abanderar las políticas de Desarrollo Territorial. Si lo hace de manera real y no de cara a la galería, siempre llevará junto a sí y de la mano a los agentes sociales y a los agentes económicos” (Fernando Díaz Arnaiz).

Un Ayuntamiento atrevido, sin miedo a tomar medidas que supongan riesgo, que busque soluciones, que pongan en marcha medidas innovadoras, que anime a la gente a tirar para adelante, junto con unos agentes sociales y económicos dinámicos, abiertos a los cambios y que busquen acuerdos en lugar de confrontaciones, son los factores considerados más determinantes para encauzar por buen camino las actuaciones de Desarrollo Territorial.

3.6.2 Factores psicosociales favorecedores del Desarrollo Territorial

Desde los postulados del compromiso social, estos agentes consideran favorecedor para el Desarrollo Territorial el emprendimiento, no sólo en su vertiente mercantil, si no en todos los ámbitos de la sociedad, para que las sociedades no entren en un letargo que les impida desarrollarse.

“Debemos animar a las personas a ser más emprendedoras, cada una en su terreno” (Roque Galcerán).

“Estamos confundidos si únicamente asociamos emprender con actividad económica, el término va mucho más allá, implica una actitud que toda sociedad debería asumir como propia para progresar” (Carmen Escandón).

La puesta en valor, el reconocimiento entre la sociedad de experiencias y casos locales de éxito, de acciones y programas innovadores de carácter local, en cualquier ámbito de la vida, son factores que surgen en los discursos como necesarios para motivar e incrementar la autoestima de la población y para que ésta se encuentre más predispuesta para alcanzar un desarrollo lo más sostenible e integral posible.

“En Gijón sabemos hacer muchas cosas que no saben hacer en muchos otros lugares, pero seguimos llorando debajo de la mesa, esperando a que deje de llover. Estamos haciendo cosas enormemente innovadoras y que la sociedad, por los motivos que sean, ni se entera ni, por supuesto, valora. Con ese conocimiento y reconocimiento, los gijoneses mejorarían su autoestima que es una de nuestras mayores carencias” (Victoria Tuya).

El discurso de los agentes sociales indica también que la solidaridad y la actitud colaboradora entre la población local son dos factores apreciados como favorecedores del Desarrollo y confieren la resiliencia necesaria para afrontar las situaciones de crisis, para sobreponerse con garantías a los obstáculos y las barreras que aparecen antes, durante y después de diseñar y ejecutar las políticas de Desarrollo Territorial.

“Los actores que conformamos la sociedad local tenemos que mirar en la misma dirección a favor de un futuro mejor” (Antonio del Corro).

“La colaboración entre las instituciones públicas y los agentes sociales y económicos tiene como fruto los pactos de concertación social y los planes estratégicos, herramientas sin las cuales una sociedad tiene muy difícil alcanzar el desarrollo esperado” (Lourdes Calleja).

“La solidaridad demostrada por la población gijonesa ante las fuertes reestructuraciones sufridas por los sectores económicos que fueron sustento de la ciudad, ha servido para paliar sus efectos” (Francisco Prado Alberdi).

3.6.3. Desarrollo territorial y estratégico sostenible e integrador de Gijón

En los discursos surge que Gijón debe tener como objetivo principal la cohesión y el bienestar de su población. Y una de las herramientas que aparece como de las más favorecedoras para alcanzar ese objetivo es la innovación social. La innovación social es una de las claves del desarrollo de la sociedad en cualquier momento, mucho más en tiempo de crisis profunda.

“Los emprendedores sociales son personas empeñadas en producir cambios en la sociedad, necesarios para mejorar algún aspecto importante” (Victoria Tuya).

A lo largo de los discursos se entrevén cuatro elementos que componen el proceso de innovación social: la identificación de las nuevas necesidades sociales no satisfechas; el desarrollo de las nuevas soluciones en respuesta a dichas necesidades; la evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales; la adopción de las innovaciones sociales eficaces.

La innovación social en ámbitos como el empleo proporciona un amplio abanico de posibilidades a Gijón, que la ayuda a solventar los grandes retos sociales, económicos y medioambientales que se le presentan en el siglo XXI.

“Apuestas innovadoras como el trabajo compartido entre personas próximas a la jubilación y jóvenes para que unos compartan sus conocimientos y otros aprenden oficios que les faciliten su acceso al mercado de trabajo, o la creación de aplicaciones web que permitan publicar las habilidades de personas en cualquier ámbito, son ejemplos de experiencias que se pueden extrapolar a nuestra ciudad” (Marcos Fernández Antuña).

Otro hecho que favorecerá el desarrollo estratégico, sostenible e integrador de Gijón es la denominada democracia urbana, el proceso de impulsar y fomentar la participación pública y la democratización en los procesos de toma de decisiones, incluyendo activamente a todos los actores de la ciudad. La participación activa de la población en las decisiones que afectan a la ciudad es una forma de contrarrestar las tendencias negativas asociadas a las grandes ciudades y entornos urbanos, relacionados con el incremento del individualismo, la fragmentación social y la pérdida de valores compartidos.

Las posibilidades cada vez mayores de participación que los ciudadanos encuentren permitirían profundizar en la implicación de la sociedad en la toma de decisiones y también deberían hacer crecer el sentimiento de responsabilidad en los individuos, de manera que la participación creciese, potenciando el capital social de la ciudad, uno de los pilares del territorio.

La transformación de la administración local, orientada cada vez más hacia el ciudadano, es una oportunidad para contribuir a la mejora de la percepción que la población tiene sobre sus gestores y sobre su entorno.

Se refleja en los discursos que el desarrollo sostenible e integrador de Gijón debe conducir a una verdadera integración social, al considerarla como uno de los principales retos que debe afrontar. Conseguir que Gijón se convierta en una auténtica ciudad inclusiva en la que cualquier persona, con independencia de la condición económica, del sexo, de la edad, procedencia o religión pueda permitirse participar productivamente y ser partícipe de las oportunidades que la ciudad tiene para ofrecer.

Se hace referencia a que una de las indicaciones formuladas por la Estrategia Europa 2020 para un crecimiento sostenible, inteligente e integrador se orienta a la promoción de la responsabilidad colectiva e individual compartida en la lucha contra la pobreza y la exclusión social y a definir y aplicar medidas adaptadas a las circunstancias específicas de grupos que presentan riesgos particulares. Por tanto, vemos en los discursos que uno de los retos a los que se enfrenta Gijón es emprender actuaciones encaminadas a la inclusión ciudadana, fomentando una ciudad más justa, solidaria, equitativa e inclusiva, que permita la total integración de la población.

4. DISCUSIÓN

4. DISCUSIÓN

4.1. Discusión de los resultados

La innovación y el emprendimiento como vertebradores del desarrollo sostenible de los territorios y su planificación estratégica

La evolución humana está marcada por la innovación. Hemos visto en los discursos analizados que se habla de la innovación como la solución a la crisis, pero sus frutos, como factor psicosocial que es, se alcanzan a medio y largo plazo, no de manera inmediata.

La importantísima crisis sufrida en los últimos años ha sacado a relucir la importancia de la innovación para un progreso adecuado y sostenible de la sociedad en general y del mundo empresarial, en concreto. Pero la innovación se caracteriza por la incertidumbre y es preciso aprender a gestionarla. La innovación no puede surgir sin una cultura adecuada y propicia. Hemos llegado a la conclusión que únicamente una cultura que tolere el error fomenta el emprendimiento y la innovación.

A lo largo de nuestra investigación hemos logrado entender los pilares que sustentan la innovación y fortalecerlos. El emprendedor no nace, se hace. La educación en emprendimiento es esencial para el desarrollo del capital humano necesario para la sociedad actual y la futura. La educación primaria y secundaria, al englobar las edades más tempranas, forja las bases de este desarrollo y es el lugar adecuado para fomentar la cultura emprendedora. La Universidad, donde se adquieren conocimientos más específicos, es el lugar adecuado para fomentar la cultura innovadora.

El origen de la innovación de una empresa o de un territorio son sus personas. La innovación requiere personas creativas y con iniciativa, pero es esta iniciativa la principal seña de identidad de un innovador. Dado un contexto y una oportunidad propicia, prácticamente cualquier persona puede originar una idea creativa. Es la iniciativa y la capacidad de poner estas ideas en práctica lo que define a una cultura innovadora. Se trata de fomentar el espíritu emprendedor en las personas y esto sólo se consigue con la motivación adecuada.

Asimismo, hemos llegado al resultado de poder afirmar que los círculos sociales potencian la innovación. Los clusters, las redes, ofrecen un caldo de cultivo para el desarrollo de esos círculos. La proximidad fomenta las relaciones personales y las conversaciones informales que permiten transformar las ideas en innovación.

La evolución humana ha estado siempre ligada a la innovación. Grandes innovaciones han marcado el curso de la historia: el fuego, la rueda, la imprenta, el automóvil, más recientemente, internet. En no pocas ocasiones la innovación se asocia a tecnología, sin embargo en esta investigación hemos comprobado que es un concepto mucho más amplio. No consiste únicamente en investigación y desarrollo o en descubrimientos científicos. En definitiva, no queremos intentar definir la innovación, porque lo único que conseguiremos será limitarla. Lo que sí queremos discutir es sobre los pilares sobre los que se sustenta la innovación y fortalecerlos.

En los momentos actuales existe la voluntad, consensuada por todas las partes sociales, económicas y políticas, de potenciar la innovación al ser considerada como un medio para obtener la sostenibilidad. No obstante, si algo creemos que caracteriza a la innovación es precisamente la incertidumbre. Innovar implica novedad y todo lo nuevo es incierto, por lo cual resulta imprescindible aprender a gestionar esa incertidumbre.

Por otra parte, creemos que la innovación no surgirá sin la cultura adecuada. Una cultura innovadora debe ser tolerante con el fracaso. Si se estigmatiza el error, la innovación se frena. El potencial coste social de lanzar ideas, propuestas e iniciativas novedosas en una sociedad que destaca el error se convierte en demasiado grande como para correr el riesgo, de este modo la innovación se limita a las personas muy arriesgadas o a quienes se encuentran en una situación desesperada. Por el contrario, una cultura que tolera el error fomenta el emprendimiento y la innovación.

Los posibles resultados de una nueva iniciativa no se limitan a conseguir una innovación o nada. El proceso de innovación es un proceso de aprendizaje y, aunque el resultado no sea siempre el deseado, se habrá potenciado el capital humano. ¿Cómo se puede aprender a andar si uno no está dispuesto a caerse?.

Defendemos pues, en la presente investigación que la innovación es nuestra mejor esperanza para abordar los problemas sociales y alimentar el motor del desarrollo territorial. Sin embargo, esta esperanza todavía sigue siendo eso, esperanza, y la prosperidad no está garantizada. Los avances científicos y tecnológicos pueden mejorar la vida de millones de personas, pero sólo si se convierten en soluciones concretas, pues únicamente a través de la acción las ideas pueden convertirse en innovaciones.

Consideramos que la innovación es nuestra mejor oportunidad y el motivo por el que las instituciones deben tomar medidas proactivas que la impulsen de manera que resuelva los retos actuales y futuros. Sin innovación, frenamos la evolución de la sociedad.

En una sociedad cada vez más globalizada, la innovación continuada puede ser fuente de ventaja competitiva. Por este motivo, la innovación está en las primeras páginas de las agendas de los gobiernos, pero los gobernantes se enfrentan a un reto importante. No existen recetas universales para elaborar las agendas de innovación. Las claves que han permitido que se desarrolle la innovación en un territorio pueden no ser válidas en otro. Pero sí podemos identificar una serie de componentes necesarios para la innovación, aunque el éxito final depende del enfoque global de tales componentes de tal manera que cada una de ellos encaje en el puzle del territorio.

Queremos señalar, a modo de discusión, seis grandes piezas que consideramos necesarias para construir el puzle de la innovación:

- Las Administraciones y Gobiernos son los encargados de la definición de las políticas y las leyes que allanen el camino en el proceso de innovación. Su función es eliminar las barreras para una innovación sostenible, aunque en ocasiones deban ser los encargados del empujón inicial.
- Las empresas son el escenario de la innovación. Los líderes empresariales deben implantar una cultura innovadora que fomente la generación de ideas y la innovación. Para ello deben adaptar sus estructuras y procedimientos a la nueva realidad, creando organizaciones dinámicas que puedan adaptarse a la sociedad actual.
- El sistema educativo es donde se fijan las bases de la innovación. Los colegios, institutos y universidades son los laboratorios en los que las

personas deben aprender los principios de la innovación en un entorno adecuado. La nueva sociedad requiere una educación que premie todo el conjunto de talentos y aspiraciones, pero ante todo que entienda el fracaso como una forma de aprendizaje y no como un pecado capital.

- Las personas son el centro de la innovación. De ellas surgen las ideas, las motivaciones y las ambiciones que dan lugar a la innovación. Todo lo demás debe circular en torno a las personas. Cada persona es distinta, las hay creativas, líderes, directivas, emprendedoras,... todas ellas tienen su rol en la innovación y todas son importantes.
- Las relaciones y los círculos sociales constituyen el elemento que une la diversidad de las personas para posibilitar la innovación. Se trata de esos vínculos tanto profesionales como personales que permiten alinear todos los componentes (ideas, capacidades y financiación) en la dirección de la innovación.
- La responsabilidad social posibilita un tipo de innovación que el mercado olvida. La innovación social puede no ofrecer beneficios económicos a las empresas, pero sí genera beneficios sociales.

Estas son las grandes piezas que consideramos configuran el puzle de la innovación. Las Administraciones deben diseñar cada pieza pensando en el conjunto de su territorio, pero, ante todo, respetando un principio fundamental: la innovación sostenible de un territorio no depende de sus políticas o instituciones, sino de sus ciudadanos, la innovación por parte de la Administración no es sostenible en el tiempo, sólo con personas innovadoras se podrá conseguir que un territorio haga frente con garantías a los retos del futuro.

En la tabla siguiente exponemos las características que posee una cultura innovadora (Morcillo, 2006), frente a las características de la cultura que consideramos es predominante en el municipio de Gijón.

Tabla 8. *La cultura de la innovación frente a la cultura predominante en Gijón*

Cultura predominante en Gijón	Cultura de la innovación
Previsibilidad	Imprevisibilidad
Trata de conseguir estabilidad	Trata de conseguir novedad
Elevada tasa de éxito	Elevada tasa de fracaso
Refuerza la jerarquía organizativa	Refuerza las redes organizativas
Tiene miedo de la jerarquía	Se centra en la tensión creativa
Evita las sorpresas	Acepta las sorpresas
Está centrada en el conocimiento interno	Combina el conocimiento interno con el conocimiento externo
Busca la eficiencia mediante la estandarización	Busca la eficiencia mediante la innovación
Evita el cambio	Acepta el cambio
Mide la estabilidad	Mide la innovación
Busca la certidumbre	Acepta la ambigüedad

Fuente: Elaboración propia a partir de Morcillo (2006)

Se ha discutido mucho sobre si el emprendedor nace o se hace (Aguirre & Santos, 2004; Cano-Arribi, 2006; García & Bòria, 2006). La cuestión puede surgir del hecho de que muchos hijos de emprendedores siguen el mismo camino que sus padres. Nos descantamos por la segunda opción, por la del emprendedor “hecho a sí mismo”. No se trata de magia, no es algo misterioso y no tiene nada que ver con los genes. Es una disciplina y, como cualquier disciplina, se puede aprender (Planellas, 2003). El espíritu emprendedor de una familia tiene poco que ver con sus genes, sino que está más relacionado con la presencia del emprendimiento en su educación.

Las personas deben formarse en esta materia durante todo el ciclo educativo. La educación en emprendimiento es esencial para el desarrollo de las personas y de la sociedad. Y por ello debe constituir una parte central en el funcionamiento del sistema educativo.

Como es bien sabido, las instituciones académicas cumplen una función central en el desarrollo de las actitudes, las capacidades y los comportamientos

de los jóvenes. Es en la educación primaria, que engloba las edades más tempranas, donde se forjan las bases de este desarrollo. Los colegios, tradicionalmente, han enfocado sus esfuerzos en proporcionar a éstos jóvenes las herramientas básicas para la vida cotidiana. Defendemos que es el momento de que ayuden a fomentar una cultura emprendedora e innovadora. No se trata sólo de ofrecer capacidades, sino también de fomentar la creatividad. Los jóvenes se educan en un sistema en el que se estigmatizan los errores (Sainz de Vicuña, 2006; De Bono, 2008), en el que equivocarse es lo peor que uno puede hacer. Pero, creemos al igual que estos autores, que no es posible conseguir algo original si no se está preparado para equivocarse.

Cambiar un sistema educativo tradicional requiere tiempo. El principal motivo lo encontramos en el profesorado (Hargreaves, 2003). La enseñanza emprendedora, para ser exitosa, demanda profesores emprendedores. Sin embargo, pocos profesores han sido emprendedores y pocos emprendedores resultan ser buenos profesores. La correcta combinación de pedagogía y contenido emprendedor será fundamental para el desarrollo y formación de los jóvenes. Los profesores, acostumbrados a enseñar materias básicas, carecen del enfoque experimental y práctico necesario, pero deben ser capaces de involucrar a los jóvenes en actividades emprendedoras. Los profesores, al igual que los padres, son un ejemplo para los alumnos y, como tal, constituyen un factor central en este proceso.

La educación en emprendimiento abarca todo tipo de talentos y aspiraciones. No puede basarse únicamente en simples mediciones de capacidad, como notas medias, exámenes o cocientes intelectuales, sino que debe premiar la diversidad de enfoques que emerge de cada individuo y, al mismo tiempo, enseñar los fundamentos del emprendimiento. Si la educación primaria es el lugar adecuado para fomentar la cultura emprendedora, coincidimos con Pérez & Vila (2013) en considerar que la Universidad lo es para complementar ese espíritu emprendedor con una cultura innovadora.

Que cuatro de las Universidades más importantes del mundo se encuentren en los mayores *clusters* de innovación –Stanford y Berkley en Silicon Valley y Harvard y el Massachusetts Institute of Technology en Cambridge, Massachusetts– no es casualidad. El desarrollo de una región está fuertemente ligado a sus instituciones académicas. Las Universidades

proporcionan el marco en el que las personas adquieren habilidades vitales para la innovación. Conocimientos especializados, exposición al pensamiento independiente, creatividad en la resolución de problemas, todo ello se haya presente en la Universidad. Las Universidades atraen el talento y la inversión, además de proporcionar un puente entre la investigación pública y la privada. Por tanto, llegamos a la consideración que la educación superior debe constituir el centro de atención en la estrategia de innovación de una región.

Las Universidades son las fuentes del capital humano y las capacidades que en ellas desarrollan los estudiantes tienen que estar alineadas con las necesidades del mercado. Los territorios deben potenciar la comunicación de sus Universidades con las empresas locales de manera que ambos agentes remen en la misma dirección. En la Universidad, las necesidades de los negocios se deben traducir en activos educacionales. Las Universidades no son fuente sólo de talento, sino también de ideas. Y es la traducción de esas ideas en innovación la que requiere de la colaboración con las empresas.

La innovación es fruto de las personas que integran un territorio (Salom, 2003). La cultura de un grupo no es más que el reflejo de las personas que lo componen, su pasado, sus creencias, ideas y comportamientos actuales. Son las personas las que hacen posible la innovación.

La innovación requiere tanto creatividad como iniciativa, pero es ésta última la principal seña de identidad de una cultura innovadora (Malmberg & Maskell, 2002). La creatividad no es una característica exclusiva de un reducido grupo de privilegiados. Aunque es cierto que existen personas más creativas que otras, no es arriesgado asumir que, dado el contexto y la oportunidad, casi cualquier ciudadano puede dar origen a una idea creativa y es una fuente potencial de infinidad de ideas.

Es la iniciativa y la capacidad de poner estas ideas en práctica lo que para nosotros define a una cultura innovadora. Se trata de fomentar el espíritu de emprendimiento en las personas y eso sólo se consigue con la motivación adecuada.

Nos preguntamos por qué motivo territorios tan dinámicos como Silicon Valley siguen creciendo a pesar de los elevados costes que implica instalarse o desplazarse hasta allí. Actualmente, existen herramientas que permiten la

comunicación entre personas en puntos totalmente distantes del mundo y los nuevos sistemas logísticos y de transporte permiten transportar productos a costes muy reducidos y en un breve plazo de tiempo. Sin embargo, los emprendedores siguen acudiendo a determinados centros de empresas aunque les supongan mayor coste que en otros lugares. La tecnología reduce las distancias, pero la innovación se sigue concentrando, porque en lo que a innovación se refiere, las relaciones son fundamentales, la distancia, en este caso, sí importa.

Las empresas se focalizan en funciones específicas de la cadena de valor y dependen cada vez más de la colaboración con otras empresas para llevar al mercado productos y servicios innovadores (Lazzeretti, 2006). Lo que los clusters como Silicon Valley ofrecen es un caldo de cultivo perfecto para el desarrollo de esa colaboración. La proximidad fomenta tanto las relaciones personales como las conversaciones informales que permiten transformar las ideas en innovación. La importancia que la comunicación cobra en el proceso de innovación provoca que los beneficios de la proximidad que ofrecen estos centros compensen con creces los costes adicionales.

Muchas ideas inician el camino de la innovación en estas conversaciones y relaciones informales (Furio, 1996), con las personas como los verdaderos protagonistas en el proceso de generación de ideas. La disponibilidad de talento es, por tanto, otro factor que atrae a las empresas a los clusters. Se trata de una realimentación positiva. El talento también se ve atraído por las oportunidades que ofrecen las empresas de un territorio, ya que los emprendedores pueden aventurarse en nuevos negocios sin arriesgar su carrera. Algunos de estos negocios tiene éxito y otros no, pero el talento no se desperdicia. Se reintegra en las empresas con éxito.

La falta de éxito de un negocio no merma la carrera del emprendedor y el territorio prospera, aunque las empresas individuales no lo hagan. El conocimiento y las relaciones personales no pertenecen a ninguna compañía, sino que fluyen junto con las personas, de empresa en empresa, enriqueciendo a un territorio. Los círculos sociales se expanden potenciando la innovación, pero también cumplen otra función, captar la financiación necesaria para la innovación.

Las relaciones personales y profesionales son un factor que puede determinar la puesta en marcha de un negocio (García & Bòria, 2006; Planellas, 2003; Cano-Arribi, 2006). Los vínculos construidos en las etapas de formación superior han sido origen de importantes innovaciones, pero existen otros métodos de fomentar los vínculos entre emprendedores. Entre ellos se encuentran las incubadoras, los semilleros de empresas, los espacios de cowork, que ofrecen instalaciones y servicios de primera clase a start-ups y empresas en crecimiento, al mismo tiempo que proporciona vínculos profesionales. Al concentrar a los emprendedores bajo un mismo techo, estos espacios empresariales no sólo se convierten en punto de encuentro para el talento, sino también para inversores que pueden ofrecer financiación en etapas posteriores del ciclo de vida de la empresa.

Analistas, agentes sociales y administraciones públicas tratan de diseñar los mejores mecanismos para que emerja en el territorio todo un ecosistema de personas emprendedoras que dinamicen el futuro de la economía. Pero, ¿cómo se define a una persona emprendedora? Existen muchas definiciones y formas de catalogar a los emprendedores. Es habitual identificar emprendedor con nuevas tecnologías, internet, innovación o jóvenes que empiezan con la idea de convertirse en grandes empresarios. En cambio, los expertos y los trabajos de investigación en este campo consideran que la definición de emprendedor es mucho más amplia y, sobre todo, que existen muchos tipos de emprendedores (García & Bòria, 2006; Planellas, 2003; Sainz de Vicuña, 2006; Pernía & Legazkue, 2007). Así pues, podemos definir de manera general que un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad, una necesidad, una forma de aportar valor a la sociedad a través del ingenio, la creatividad y, sobre todo el riesgo y el talento de actuar.

Consideramos por tanto que emprender es sobre todo una actitud, una cultura, una forma de ver la vida y de transformar las ideas en productos, servicios, mejoras. Hay emprendedores que trabajan por cuenta ajena, dentro de otras empresas que cultivan las oportunidades para explorar esa actitud hacia la creatividad y la transformación de sus empleados. Esos emprendedores que no trabajan para empresas ajenas, los llamados intraemprendedores, son una fuente inagotable de innovación y de desarrollo.

Consideramos, frente a modelos políticos que apuestan por volver a retomar las fuertes inversiones en infraestructuras, que la innovación y el emprendimiento deben constituir el eje central de un modelo de desarrollo integral y sostenible. Y para impulsar esta transformación es preciso construir una sociedad gijonesa innovadora y emprendedora en todos los ámbitos, para lo cual, la estrategia de actuación que proponemos pone el acento en las personas. El modelo de sociedad innovadora y emprendedora que pretendemos discutir en estas líneas persigue un entorno en el que las personas vivan los valores asociados a la innovación y al emprendimiento sean coherentes con ellos en sus comportamientos y actitudes. Creemos que es un reto fascinante, porque reclama un profundo cambio cultural, que refuerce valores como la educación y la formación, la diversidad, la participación, la calidad del empleo, la responsabilidad social, el envejecimiento activo, la creatividad, la tolerancia a la incertidumbre y riesgo, la curiosidad, el espíritu emprendedor, etc.

Igualmente, este modelo requiere una nueva forma de comunicación entre agentes y gobernantes con la ciudadanía, para construir complicidades y redes de compromiso y colaboración. Potenciando una nueva forma de gobernanza, en la que la mutua relación de la sociedad civil con la administración ofrezca soluciones innovadoras que pueden mejorar y potenciar los programas de la propia administración, en beneficio de toda la sociedad. Transformar una sociedad supone implicar a toda la ciudadanía, y también los recursos de cientos de entidades (Furio, 1996; Salom, 2003; Lazzeretti, 2006).

Para conseguir la movilización de la sociedad en su conjunto es preciso superar un enfoque técnico o simplemente empresarial de la innovación (Camagni, 2003; Morcillo, 2006). Existen un conjunto de retos, que no son tecnológicos, y que son cruciales para nuestro futuro, como la potenciación de la educación, la propia cohesión social, la construcción de una sociedad multiétnica, multicultural y bilingüe y/o trilingüe, la igualdad real de género, etc. Todos ellos son fundamentales para alcanzar el éxito de nuestra transformación que, necesariamente, será social si en lo económico pretendemos tener éxito. Todo esto está vinculado al papel central de la persona en todo este proceso.

Este objetivo ambicioso e ilusionante, requiere igualmente de una intensa labor conceptual y de acción transformadora de nuestra realidad. Para cambiar nuestra realidad necesitamos comprenderla e identificar las claves de su innovación. Los cambios que se han producido, y se van a seguir produciendo, en nuestra sociedad nos plantean interesantes interrogantes sobre nuestra actitud, sobre las respuestas que aportamos, y sobre los silencios que proyectamos. Creemos que la innovación social es el eje de transmisión que nos moverá hacia la transformación. Nos está tocando vivir la paradoja de una sociedad que presume de conocimiento y al mismo tiempo, vive sumida en una permanente y profunda incertidumbre, impotente ante los ritmos en que se producen los cambios. Ante esta situación, defendemos en esta investigación que sólo cabe una actitud proactiva y una única fórmula: la innovación en el ámbito social. Coincidimos con Echevarría (2008) cuando afirma que la innovación es un fenómeno social, que implica a personas, a organizaciones y a la sociedad en su conjunto.

La mayor parte de los problemas de la sociedad contemporánea no proceden tanto del exceso o de la falta de innovación, como del desequilibrio entre velocidades de innovación diferentes; la innovación se realiza sin una sociedad que la acoja e integre equilibradamente (Echevarría & Merino, 2011). De acuerdo con estos autores, creemos que la debilidad conceptual y práctica de la innovación social tiene como consecuencia el hecho de que sigamos confiando en que las innovaciones técnicas y económicas nos vayan a asegurar la mejora de las condiciones de vida en toda su amplitud.

Como hemos podido analizar a lo largo de esta investigación, defendemos que las sociedades innovadoras consiguen aunar el capital humano con sistemas educativos de calidad, con sistemas de políticas públicas y entornos institucionales que premian las nuevas y buenas ideas. La interconexión e interdependencia dan como resultado la gestación de bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.

Hemos observado que las sociedades innovadoras no son la consecuencia directa de la aplicación de medidas institucionales o el resultado de la inversión y la financiación de sus expresiones. Innovar no implica seguir la dirección predeterminada por una institución específica, sino que las dinámicas que crea y sobre las que se asienta adquieren rasgos y caminos

diversos en los lugares en los que se difunde. No todas las sociedades innovan bajo los mismos criterios y con el mismo ritmo, sino que las instituciones y metodologías que utilizan pueden seguir trayectos diferentes. El problema aparece cuando algunas sociedades carecen de dinámicas de innovación. Estos procesos coinciden con sociedades que no son capaces de encontrar rutas o respuestas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

La innovación tiene relación directa e inseparable con dimensiones como el conocimiento, el aprendizaje, la transparencia, la habilidad, la experiencia, la creatividad, la investigación o la información (Nonaka & Takeuchi, 1995; Furio, 1996; Pérez & Vila, 2013), pero defendemos la idea que también tiene relación con la transferencia, la difusión, la transmisión y la implementación de nuevo conocimiento. Todo ello entre personas, sociedades y generaciones distintas. Los campos de acción donde surgen son diversos y no reducibles al ámbito técnico o empresarial.

Si tomamos el poso histórico que dejan los procesos y acontecimientos que movilizan a las sociedades, las innovaciones hay que asociarlas con la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos, al descubrimiento de nuevos hechos y a su relectura mediante el uso, la praxis y la experimentación, antes que a la consecución de objetivos pragmática o racionalmente definidos. Con el tiempo, los objetivos y las primeras ideas se diluyen y modifican, de tal forma que son el uso, la práctica y la utilidad de lo existente los que generan el surgimiento de nuevas ideas y objetivos distinguibles.

No existen propuestas mágicas para convertir a una sociedad en innovadora (Salom, 2003; Echevarría, 2008; Echeverría.& Merino 2011). Y casos de éxito en territorios no tienen por qué ser necesariamente modelos de referencia en otros, aunque sí pueden ser fuentes de inspiración. Fomentar la innovación requiere un enfoque global. Son muchos los factores que determinarán el futuro innovador de un territorio. Conocer las actuaciones que han funcionado en otros lugares puede ayudar a configurar propuestas de una localidad. Incluso ejemplos que no han tenido éxito pueden ayudar a identificar iniciativas que, con un cambio en determinadas variables, pueden llegar a buen puerto. Pero todo debe ser nuevo. Copiar las políticas de otros no es una opción válida, las políticas de innovación de una localidad deben ser nuevas y adaptadas a la realidad psicosocial de esa localidad.

La innovación en un territorio es una inversión a largo plazo. Los efectos de reformas como la educativa no se aprecian hasta muchos años después. La política, sin embargo, adolece de falta de visión de futuro, ya que suele contar con un enfoque a cuatro años. Los gobernantes buscan iniciativas que muestren sus resultados dentro de la legislatura, un planteamiento que no casa bien con las necesidades de la innovación. Los objetivos fijados por los gobiernos en esta materia disparan en todas las direcciones, sin un enfoque global, y a menudo resultan ambiguos.

Muchos enfoques políticos creemos que se equivocan a la hora de fijar sus estrategias. Persiguen un ideal inalcanzable y buscan las mejores prácticas en territorios muy diferentes a los suyos. La mayoría sufre de *siliconitis*. Buscan repetir el éxito de Silicon Valley y los intentos de reproducir el modelo han sido numerosos, pero la mayoría han derivado en grandes errores y fuertes sumas de dinero malgastadas.

Abordar la innovación disparando a voleo es un fracaso seguro. La innovación de una localidad requiere un enfoque global. Una estrategia con perspectivas de éxito requiere coherencia, por lo que los objetivos de todas las áreas deben estar alineados en materia de innovación.

5. CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Presentaremos las conclusiones obtenidas en la investigación de forma sencilla y numerada.

Conclusión general.

Hemos constatado que el Desarrollo Territorial busca satisfacer las necesidades y las demandas de una población local, su bienestar económico, social y cultural; reforzar la capacidad de un territorio para encontrar de forma autónoma su propia vía de desarrollo, creando un entorno favorable al mismo usando sus propias características. Sin personas no cabe hablar de Desarrollo Territorial. Las personas son el activo insustituible en todo proceso de mejora y a ellas deben dirigirse las acciones que pretenden elevar las condiciones de vida de un territorio. Y las personas entre ellas establecen relaciones sociales (individuo-individuo, individuo-grupo y grupo-grupo) que conforman la comunidad para conseguir el bien común. La comunidad desempeña tareas de educación en cuanto que proporciona a las personas un *contexto de referencia* (cada persona puede afirmar que es de un lugar concreto), una *identidad* peculiar y un *saber hacer* propio (bagaje cultural que cada persona “hereda” por pertenecer a un lugar determinado y que le capacita para actuar de determinada manera). Estos factores favorecen la integración social de las personas en su comunidad. La labor educadora de la comunidad facilita esta integración y lleva a las personas a estar más dispuestas a implicarse en las acciones para conseguir el desarrollo general de su territorio.

La comunidad tiene una dimensión histórica que se concreta en la identidad local, conformada por los factores y variables psicosociales, que en parte se construye y en parte se proyecta. Esta identidad es un conjunto de conductas, hechos sociales, hábitos, creencias, valores y significados, saberes, manifestaciones y experiencias que vive cada persona de manera individual y la comunidad entera al entrar los individuos en relación con su medio a través de las relaciones sociales.

La identidad local surge como resultado del proceso de desarrollo y los resultados de nuestra investigación nos lleva a concluir que la identidad local

es lo que da sentido al Desarrollo Territorial. Así pues, hemos podido llegar a la conclusión general de que la clave del Desarrollo se encuentra en la propia comunidad, en sus factores y variables psicosociales. Cada población local ha asimilado una serie de experiencias que podemos denominar convicciones globales, universo simbólico, conjunto de ideas, tradiciones, creencias, que no sólo se aceptan en el inconsciente colectivo, si no que alcanzan a ser el marco donde se interpreta cualquier acontecimiento, sea personal o colectivo. Cada comunidad dispone de unos modelos particulares de leer la vida, de juzgar los hechos, de formular los principios, en definitiva, de definir su propio desarrollo. Por tanto, ha sido posible constatar que existen factores y variables psicosociales estrechamente relacionados con el desarrollo sostenible de los territorios, siendo la innovación y el emprendimiento los más determinantes en la vertebración del desarrollo territorial y la planificación estratégica social de Gijón.

Conclusión 1.

Los modelos tradicionales y clásicos del Desarrollo Económico, rígidos, carentes de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno, ajenos a las realidades y características locales, han ido paulatinamente transformándose en modelos endógenos, diseñados desde los propios territorios y por los propios agentes locales, que buscan como fin último ya no únicamente el desarrollo de las actividades económicas, sino un desarrollo integral y sostenible. Para conseguirlo, el rol de los territorios ha sufrido una trascendental evolución, pasando de ser soporte de las relaciones sociales a agente de transformación social.

Estos modelos endógenos de desarrollo, conocidos como Desarrollo Territorial, colocan a las poblaciones locales en el centro de las estrategias y actuaciones, incorporando un enfoque de “abajo a arriba”. Esto nos lleva a concluir que el Desarrollo Territorial está fundado en la demanda social, en las necesidades sentidas y manifestadas por la comunidad, que resultan de la identificación de los problemas con los que la comunidad local tropieza en su marcha histórica. En los modelos economicistas no se analizaba el papel que los entornos juegan en la formación de las identidades de los individuos, grupos y comunidades, consideramos que debido a la tendencia de dichos modelos a adoptar una visión excesivamente reduccionista del entorno, como

mero espacio físico. Desde la perspectiva psicosocial defendemos que los objetos que configuran nuestro mundo son considerados como tales cuando el ser humano es capaz de dotarlos de significado y que este significado es un producto socialmente elaborado a través de la interacción simbólica.

Conclusión 2.

Ha sido posible elaborar una aproximación al Desarrollo Territorial desde una perspectiva psicosocial, más integradora, incluyente y humana que las visiones economicistas. Hemos llegado a la conclusión que es una expresión de solidaridad local creadora de nuevas relaciones sociales, manifestada en la voluntad de los habitantes de un espacio concreto de valorizar las riquezas sociales y crear así las condiciones que permitan un desarrollo sostenible, equitativo, duradero y estable. Destaca especialmente el papel relevante que juegan las personas y sus interrelaciones en los procesos de desarrollo. Las personas son las destinatarias de las acciones y, a su vez, las protagonistas de su aplicación.

El Desarrollo Territorial es una acción global de movilización de los actores locales, con el objeto de valorizar los recursos de un determinado territorio, manteniendo un diálogo continuo con los centros de decisión económicos, sociales y políticos en donde se integran y de los que dependen. El factor humano asume el papel central como fuerza dirigente y como fin último del desarrollo, aprovechando las potencialidades de cada territorio.

En el proceso de desarrollo de un territorio participan de forma activa sus habitantes. Se aprovecha así el potencial endógeno humano, principal recurso de cualquier comarca. La población es partícipe y protagonista del proceso de desarrollo, es elemento activo y, a la vez, destinatario de las estrategias territoriales.

El segundo actor que hemos delimitado y caracterizado es el territorio. Éste no solo se define por sus elementos geográficos, implica además cultura, relaciones sociales, identidad, patrimonio, imágenes simbólicas, etc. El territorio está formado por un sistema de relaciones económicas, sociales, políticas y legales. Es una construcción, se crea, evoluciona, se estructura organizándose a partir de la intervención de los actores.

Conclusión 3.

En conformidad con la hipótesis, concluimos que a través de la planificación estratégica se identifican estrategias claras, consistentes y estables para los territorios, que sirven para mejorar su posición competitiva y lograr la articulación entre los principales actores a través de la concertación social y la participación ciudadana. De esta manera se logra una visión común e integral del futuro.

Los resultados de la investigación nos permiten confirmar que los Planes Estratégicos de Gijón han marcado las pautas de las actuaciones de Desarrollo Territorial realizadas en el municipio. También han constituido un instrumento de análisis del territorio; un instrumento de decisión que ha identificado estrategias para encaminar el desarrollo de Gijón a través de la definición de grandes programas de acción; un instrumento de cooperación público-privado entre los principales actores locales y alcanzando su compromiso para desarrollar la estrategia en la medida de sus responsabilidades y competencias; un cauce de participación ciudadana, como elemento clave capaz de difundir una cultura de ciudad, una idea de ciudad, una identidad social, sus retos, sus oportunidades.

Concluimos que la planificación es un verdadero instrumento de consenso que frente a la diversidad de intereses y discursos existentes en el territorio, permite lograr acuerdos satisfactorios para todas las partes. La planificación tiene un marcado carácter prospectivo, basa sus tareas en la identificación de las necesidades y establece una visión estratégica del futuro del territorio.

Similar impacto positivo han tenido para el desarrollo territorial sostenible de Gijón sus Pactos Locales. Llegamos a esta conclusión tras comprobar que Gijón es un referente nacional en el ámbito de los Pactos Locales de Concertación Social. Existe una histórica tradición de consenso y negociación para conseguir objetivos comunes a todos los ámbitos que conforman la sociedad gijonesa.

Conclusión 4.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, es posible confirmar que para que un territorio logre conseguir un desarrollo exitoso, integral y sostenible es totalmente necesario que la sociedad que lo conforma posea dos

variables psicosociales: el emprendimiento y la innovación. La ausencia de ambas, o de una de ellas, no puede ser sustituida por ninguno de los restantes factores intervinientes en el desarrollo territorial.

Igualmente, concluimos que, junto al emprendimiento y la innovación, los resultados conseguidos nos indican que existen otros factores y variables psicosociales que consideramos son ejes vertebradores de la planificación estratégica social y de los pactos de concertación social, así como necesarios para conseguir un desarrollo estratégico sostenible e integrador. Son los siguientes: adaptación al cambio; análisis; autoestima; capacidad de aprendizaje; capacidad de asociación; compromiso; conectividad; confianza; creatividad; curiosidad; empuje; mejora constante; observación; orientación al logro; paciencia; perseverancia; positivismo; proactividad; riesgo; tolerancia a la frustración; visión.

Conclusión 5.

Se concluye que Gijón necesita modificar su estrategia territorial social para poder alcanzar realmente un desarrollo integral, sostenible e integrador. Los resultados constatan la absoluta necesidad de generar factores psicosociales más adecuados, basados en el emprendedurismo y la innovación y por ello, la estrategia territorial debe poner el acento en las personas y en la sociedad, viviendo los valores asociados a la innovación y al emprendimiento en todos los ámbitos vitales.

Para facilitar que se generen factores psicosociales más adecuados (integradores y sostenibles, basados en el emprendedurismo y la innovación) es trascendental intervenir en los itinerarios educativos de largo recorrido, especialmente en la infancia y en la juventud, estableciendo un itinerario de transformación de Gijón hacia una sociedad emprendedora e innovadora. De esta manera se desarrollarían capacidades para: promover conductas y actitudes de colaboración, coordinación, superación de conflictos, asunción de problemas y responsabilidades; para explorar otros entornos, ampliando la curiosidad y valorando la diversidad.

5.2. Limitaciones de la investigación

Para cumplir las metas de esta tesis fueron analizados diez documentos (entre Acuerdos de Concertación Social y Planes Estratégicos), fueron entrevistadas cuarenta personas (responsables políticos, profesionales del Desarrollo Territorial, agentes económicos y agentes sociales) y se ha llevado a cabo una observación participante al ser el investigador parte activa en los procesos de elaboración y evaluación de Acuerdos de Concertación Social y Planes Estratégicos, así como profesional del Desarrollo Territorial en el Ayuntamiento de Gijón.

Para complementar el estudio apreciamos interesante disponer de más discursos de agentes sociales que no fueran representantes sindicales. Consideramos que ello enriquecería la investigación ya que se favorecería una mayor representatividad de los discursos de la población que es más ajena al entramado de las políticas y actuaciones ligadas al Desarrollo Territorial.

Al tratarse de una investigación cualitativa, consideramos pertinente correlacionar y contrastar los datos obtenidos en la presente investigación con resultados estadísticos existentes a nivel local sobre el emprendimiento y la innovación y su impacto sobre la población local y su desarrollo sostenible e integrador. La complementariedad entre la metodología cualitativa y cuantitativa permitiría abordar una dimensión diferente del objeto de estudio de nuestra investigación.

Continuando con la integración de metodologías, creemos que el análisis de los discursos se podría culminar con la utilización de técnicas analíticas con base estadística, como por la estadística cualitativa, que permitiría realizar análisis objetivos de los discursos. Proponemos para ello el uso de software específico como los programas "AQUAD", "MAXQDA" o "ATLAS.TI". Estas técnicas analíticas permiten destacar palabras claves empleadas en los discursos, su recuperación y contextualización a través de la ubicación de las mismas dentro del discurso, lo que permite formular y comprobar condiciones lógicas subyacentes a posibles relaciones entre los grupos.

El uso de software para el análisis cualitativo facilita los procesos de reducción de datos. La obtención de listas de frecuencias de palabras de cada grupo analizado, así como la identificación de palabras clave con mayor presencia, es una tarea muy ardua de cumplir de manera manual. Además, una

vez identificadas las palabras clave más frecuentes y significativas, la recuperación de los fragmentos correspondientes a cada una de esas palabras, a través del análisis de concordancias de los discursos que ofrecen programas como los citados anteriormente, hace posible comparaciones intergrupos que pueden establecer afinidades que permitan su agrupamiento en torno a temáticas o metacategorías compartidas.

5.3. Líneas futuras de investigación

En este apartado presentamos, a partir de los temas investigados en la presente tesis, diversas líneas futuras de investigación que nos parecen de especial interés.

Para el desarrollo de futuros estudios acerca de los factores y variables psicosociales como ejes vertebradores de la planificación estratégica social y de los pactos de concertación social, estimamos muy conveniente investigar el impacto que en la sociedad gijonesa han tenido diversos programas concretos realizados dentro del marco de los Pactos Estratégicos de Gijón y de sus Pactos de Concertación Social. Creemos especialmente interesante investigar los impactos causados por los siguientes programas: Plan de Inserción Laboral y Empleo Social; Escuelas Taller; Talleres de empleo; Escuela de Segunda Oportunidad; Plan Joven; Plan de mejora de la empleabilidad; Promoción de la cultura emprendedora; Milla del Conocimiento; Redes y clústeres empresariales; Responsabilidad Social Territorial.

Otras líneas futuras de investigación que proponemos irían encaminadas a estudiar, de manera exhaustiva, la influencia concreta que tienen cada uno de los veintiún factores y variables psicosociales que hemos llegado a la conclusión que son favorecedores de un desarrollo integral y sostenible: Adaptación al cambio; Análisis; Autoestima; Capacidad de aprendizaje; Capacidad de asociación; Compromiso; Conectividad; Confianza; Creatividad; Curiosidad; Empuje; Mejora constante; Observación; Orientación al logro; Paciencia; Perseverancia; Positivismo, Proactividad; Riesgo; Tolerancia a la frustración; Visión.

Igualmente, creemos que sería interesante la realización de investigaciones, en un horizonte temporal de 5-10 años, que permitan averiguar si la población del municipio de Gijón fue capaz, por una parte, de adquirir los factores psicosociales que consideramos adecuados (integradores y sostenibles, basados en el emprendedurismo y en la innovación) para lograr un desarrollo integral y sostenible, y por otro lado, en el caso de haberlos adquirido, si con ellos logró alcanzar ese esperado desarrollo y cómo fue el camino para alcanzarlo.

Y para la perspectiva económica, también planteamos una línea de investigación a partir de nuestro estudio. Consistiría en el diseño y elaboración

de una batería de indicadores, a escala local, que midan el bienestar real de una población determinada pero que también sirvan para construir una nueva estrategia económica, como la huella ecológica o el retorno social de las inversiones, que vinculen bienestar con sostenibilidad y equidad. Y lo que consideramos más importante, utilizar esos indicadores como principales referentes de las políticas económicas locales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A

Agencia Local de Promoción Económica y Empleo. (1997). *Agencia Local de Promoción Económica y Empleo*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Agencia Local de Promoción Económica y Empleo. (2001). *Plan Estratégico de Gijón. Balance 1991-1999*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Agencia Local de Promoción Económica y Empleo. (2002). *La Aplicación de las Directrices Europeas por el Empleo en el Ámbito Local: la Experiencia del Ayuntamiento de Gijón*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Agencia Local de Promoción Económica y Empleo. (2000). *Ciclos de Conferencias de interés para emprendedores y pequeños empresarios*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Agencia Local de Promoción Económica y Empleo. (2001). *Emprender en Gijón: perfil de las nuevas empresas y las personas emprendedoras*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Agencia Local de Promoción Económica y Empleo. (1999). *El mercado de trabajo en Gijón*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Aguado, J. (2013). La Responsabilidad Social Corporativa y el desarrollo local: una aproximación en tiempos de crisis. *Prisma Social, revista de investigación social*, 10.

Aguirre, A. y Santos, J.L. (2004). *Orientación al mercado*. Sevilla: Bic Euronova.

Agullo, E. (1997). *Jóvenes, trabajo e identidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

- Agulló, E., Remeseiro, C. y Fernández, J.A. (Eds). (2000). *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Albuquerque, F. (1996). *Dos facetas del desarrollo económico y local: fomento productivo y políticas frente a la pobreza*. Santiago de Chile: ILPES.
- Albuquerque, F. (1999). *Desarrollo económico local en Europa y América Latina*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Albuquerque, F. (1999). *Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Albuquerque, F. (2001). *Desenvolvimiento Económico Local*. Río de Janeiro: BNDES.
- Alguacil, J. (2000). *Calidad de vida y praxis urbana. Nuevas iniciativas de gestión ciudadana en la periferia social de Madrid*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Allport, F. (1968). *Social Psychology*. Cambridge: Houghton Mifflin.
- Alonso, J. A. (2006): Cambios en la doctrina del desarrollo: el legado de Sen. En V. Martínez y S. París, *Amartya K. Sen y la globalización* (pp. 163-174). Castellón: Universitat Jaume I.
- Alonso, J.L. y Méndez, R. (2000). *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Alonso, L.E. (1994). Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En J. M. Delgado y J. Gutiérrez (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 225-240). Madrid: Síntesis.

- Alvargonzález, R.M. (1977). *Gijón: Industrialización y crecimiento urbano*. Salinas: Ayalga.
- Álvaro, J.L. (1992). *Desempleo y bienestar psicológico*. Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Amin, A. and Thirft, N. (1995). Institutional issues for the European regions: from markets and plans to socioeconomics and powers of association. *Economy and Society*, 24(1).
- Amin, S. (2002). El capitalismo senil. *La Revista del Manifiesto*, 31.
- Andersen, A. (1989). *Experiencias en planificación estratégica de ciudades*. Madrid: Promadrid.
- Anderson, J., Brook, C. and Cochrane, A. (Eds.). (1995). *A Global World? Re-ordering Political Space*. Oxford: Oxford University Press.
- Andrews, F. M. and Whitey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-Being: Americans. Perceptions of Life Quality*. New York: Plenum Press.
- Antaki, C. (1981). *The Psychology of ordinary explanations of social behavior*. London: Academic Press.
- Apodaka, E. y Villarreal, M. (2009). Los retos psicosociales de la ciudad. Ponencia presentada en el Congreso La Ciudad Contemporánea (Bilbao, 10-11 septiembre 2009).
- Apodaka, E., Villarreal, M. y Cerrato, J. (2003). La sostenibilidad psicosocial de la ciudad. *Zainak, Cuadernos de Antropología-Etnografía* (23), 89-106.
- Aragonés, J.I., Corraliza, J.A., Cortés, B. and Amérigo, M. (1992). Perception of territory and social identity. *Socio-Environmental*

- Metamorphoses: Builtscapes, Landscapes, Ethnoscape, Euroscape*, 12, 252-259.
- Arenilla, M. y Canales, J.M. (1999). *Gobierno y Pacto Local*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Argüelles, M. (1997). *Los incentivos como instrumento de política regional en las comunidades de Asturias, Cantabria y Galicia*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.
- Arocena, J. (1989). *Procesos socioculturales y Participación: Sociedad Civil e instituciones Democráticas*. Madrid: Editorial Popular.
- Arocena, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Aronson, E. (1979). *Introducción a la psicología social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Asociación Europea para la Información sobre el Desarrollo Local (1993). *Implicar a la población en el desarrollo local*. Bruselas: Cuadernos LEADER.
- Asociación Navarra de Empresas Laborales. (2002). *Evolución y perspectivas de la economía social en Navarra*. Pamplona: ANEL.
- Asociación Plan Estratégico Valencia 2015. (2000). *Valencia Modelo de Ciudad*. Valencia: Asociación Plan Estratégico Valencia 2015.
- Augé, M. (1996). *Los no lugares. Espacios del anonimato*, Barcelona: Gedisa.
- Austin, J.L. (1962). *Cómo hacer cosas con palabras*. Barcelona: Paidós.
- Aydalot, P. (1986). *Milieux innovateurs en Europe*. París: Económico.

- Ayllon, M. (1995). *La dictadura de los urbanistas*. Madrid: Temas de Hoy.
- Ayuntamiento de Gijón, CC.OO, UGT y FADE. (2000). *Pacto Gijón por el Empleo, 2000-2003*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.
- Ayuntamiento de Gijón, CC.OO, UGT y FADE. (2004). *Gijón Emprende. Pacto por la Promoción Económica, la Competitividad y el Empleo, 2004-2007*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.
- Ayuntamiento de Gijón, CC.OO, UGT y FADE. (2008). *Gijón Innova. Acuerdo por la Innovación, el Desarrollo Económico y el Empleo, 2008-2011*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.
- Ayuntamiento de Gijón, CC.OO, UGT y FADE. (2012). *Gijón Más. Acuerdo para el Impulso de la Actividad Económica, la Creación de Empleo y el Desarrollo Sostenible, 2012-2015*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

B

- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y Acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bangemann, M. y otros. (1994). *Europa y la sociedad global de la información. Recomendaciones al Consejo Europeo*. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Barrio, A. (1982). *El Anarquismo en Gijón*. Gijón: Silverio Cañada.
- Bar-Tal, D. (1999). *Group beliefs: A conception for analyzing group structure, processes and behavior*. Londres: Springer Verlag.
- Bassand, M. (1992). *Cultura y regiones de Europa*. Barcelona: Oikos Tau-Diputación de Barcelona.

- Becattini, G. (1979): Dal settore industriale al distretto industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, 1, 7-21.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la teoría del distrito contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones regionales*, (1), 9.
- Beck, U., Giddens, A. y Lash, S. (1997). *Modernización reflexiva*. Madrid: Alianza.
- Bell, D. (1973). *The coming of Post-Industrial Societ*. New York: Basic Books.
- Benavente, J. (1990). Educación para el desarrollo local. En J. Osorio (Ed.), *Educación de adultos y democracia* (pp. 184-200). Madrid: Popular.
- Benavides, C. (1994). Asturias en el marco de las regiones europeas. En J. A. Vázquez y G. Ojeda (Eds.), *Historia de la Economía Asturiana* (pp. 753-768). Oviedo: Ed. Prensa Asturiana.
- Benavides, C. (1998). *Tecnología, innovación y empresa*. Madrid: Pirámide.
- Berger, P.L. y Luckmann, T. (1988). *La construcción social de la realidad*. Barcelona: Herder.
- Bervejillo, F. (1996). *Territorios en la globalización. Cambio global y estrategias de desarrollo territorial*. Montevideo: Dirección de políticas y planificación regionales.
- Best, M. (1990). *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge (Mass.): Harvard U.P.

- Biddle, B.J. (1979). *Role theory: expectations, identities, and behaviors*. Londres: Academic Press.
- Bifani, P. (1999). *Medio ambiente y desarrollo sostenible*. Madrid: IEPALA.
- Billing, M. (1987). *Arguing and thinking: A Rhetorical Approach to Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bingham, R.D. and Mier, R. (Eds.). (1993). *Theories of Local Economic Development. Perspectives From Across the Disciplines*. California: Sage Publications.
- Blair, J. (1995). *Local Economic Development*. Londres: Sage Public.
- Blakely, E.J. (1989). *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*. Londres: Sage Public.
- Blanco, A. (1985). La calidad de vida: Supuestos psicosociales. En J.F. Morales, A. Blanco, C. Huici y J.M. Fernández (1985), *Psicología Social Aplicada* (pp. 159-182). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Blumer, H. (1982). *El Interaccionismo Simbólico. Perspectiva y método*. Barcelona: Hora.
- Boisier, S. (1995). *La Mesoconomía Territorial: interacción entre personas e instituciones (Notas para orientar a los gobiernos regionales)*. Santiago de Chile: ILPES.
- Boisier, S. (1999). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. *Estudios Sociales*, 99.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?. *Estudios sociales*, 103.

- Boisier, S. (2003): *El desarrollo en su lugar (El territorio en la sociedad del conocimiento*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Boisier, S. (2004). Una (re) visión heterodoxa del desarrollo (territorial): un imperativo categórico. *Estudios Sociales: Revista de investigación científica*, 12(23), 9-36.
- Boisier, S. (2005). Crónica de una muerte frustrada: el territorio en la globalización. La recuperación de las políticas territoriales. *Consejo Editorial y Redacción Argitalpen Kontseilua eta Erredakzioa/Science Adviser Council*, 11.
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES.
- Borja, J. y Castells, M. (1997). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Borja, J. (1998). *Estado y ciudad*. Barcelona: PPU.
- Boscherini, F. y Poma, L. (Eds.). (2000). *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Boutellier, D. (1992). *Las redes europeas del desarrollo local*. Cornellá de Llobregat: Empresa Municipal de Promoción Económica de Cornellá, S.A.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brooks, A. (1990). *La regeneración económica de Glasgow. El papel de la Agencia de Desarrollo Escocesa*. Gijón: Servicio Técnico de Desarrollo Local.

Brundtland, G.H. (1988). *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.

Brusco, S. (1982). The Emilian model: productive decentralization and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, 6, 167-184.

Buendía, I, y García, J.V. (Eds.). (2003). *Cooperativismo y Desarrollo Local*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

C

Caballero, D., Méndez, M. T. y Pastor, J. (Eds.). (2000). *La mirada psicosociológica: Grupos, procesos, lenguajes y culturas*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Cachón, L. (1996). *Los nuevos yacimientos de empleo en España: Informe para la Comisión Europea*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Cachón, L. (1998). *Nuevos Yacimientos de Empleo*. Madrid: Subdirección General de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Cachón, L. (1999). Sobre desarrollo local y nuevos yacimientos de empleo. *Revista Política y Sociedad*, 31, 117-130.

Cadenas, A. (Ed.). (1995). *Agricultura y desarrollo sostenible*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Camagni, R. (Ed.) (1991). *Innovation networks: spatial perspectives*. Londres: Belhaven-Pinter.

Camagni, R. (2003). Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio. *Investigaciones regionales*, (2), 31-58.

- Campbell, A. and Converse, P. (Ed.). (1972). *The Human Meaning of Social Change*. New York: Russell Sage Foundation.
- Campbell, A., Converse, P. and Rodgers, W. L. (1976). *The Quality of American Life: Perceptions, Evaluations, and Satisfactions*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cano-Arribi, J. (2006). *Cómo crear una cultura de la innovación en las organizaciones y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva*. Madrid: McGraw Hill.
- Carley, M. (1981). *Social Measurement and Social Indicators*. London: George Allen y Unwin.
- Carneiro, M. (2004): *La Responsabilidad Social Corporativa interna: la «nueva frontera» de los Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Casas, F. (1989). *Técnicas de investigación social: Los indicadores sociales y psicosociales*. Barcelona: PPU.
- Casas, F. (1996). *Bienestar social. Una introducción psicosociológica*. Barcelona: PPU.
- Casas, F. (1999). Calidad de vida y calidad humana. *Papeles del Psicólogo*, 74, 46-54.
- Castells, M. and Mollenkopf, J. (1992). *Dual City. Restructuring New York*. New York: Russell Sage Foundation.
- Castells, M. (Director) (1994). *Estrategias para la reindustrialización de Asturias*. Madrid: Editorial Civitas.
- Castells, M. (1996). *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (1997). *El poder de la identidad*. Madrid: Alianza.

- Castells, M. and Susser, I. (2002). *The Castells reader on cities and social theory*. Oxford: Blackwell.
- Centro de Estudios Económicos (1996). *Nuevos Yacimientos de empleo. Escenarios detallados para España*. Madrid: Fundación Tomillo.
- Claval, P. (1981). *An Introduction to Regional Geography*, Boston: Blackwell Publishing.
- Clemente, M. (Ed.). (1992). *Psicología Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Madrid: Eudema.
- Coffey, J.W. and Polese, M. (1985). Local Development: Conceptual Basis and Policy Implications. *Regional Studies*, 19 (2), 85-93.
- Comisión Europea. (1989). *El empleo en Europea*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1991). *La Comunidad Europea y el Desarrollo Rural*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1991). *LEADER*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1993). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Bruselas: Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1993). *Fondos Estructurales Comunitarios 1994-1999*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1994). *Europa y la Sociedad Global de la Información. Recomendaciones al Consejo Europeo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

- Comisión Europea. (1994). *LEADER II*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1995). *Iniciativas locales de desarrollo y empleo. Encuesta en la UE*. Bruselas: Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1996). *Europa al Servicio del Desarrollo Regional*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1996). *Guía de las Medidas Innovadoras de Desarrollo Regional 1995-1999. Cooperación e Innovación Económica, Ordenación del Territorio, Sector Urbano*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1996). *Libro verde de la innovación*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (1999). *Guía de los Pactos Territoriales a favor del Empleo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea. (2011): *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Comisiones Obreras de Asturias. (1997). *Asturias ante los retos del fin de siglo*. Oviedo: CC.OO de Asturias.

Coque, J. y Pérez, E. (2000). *Manual de creación y gestión de empresas de inserción social*. Oviedo: Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo.

Coraggio, J.L. (1996). *Desenvolvimento Humano e Educaçao*. Sao Paulo: Cortez Editora-Instituto Paulo Freire.

Coraggio, J. L. (1997). *Descentralización, el día después...*, Buenos Aires: CBC-UBA.

Costa, M. y López, E. (1986). *Salud Comunitaria*. Barcelona: Martínez Roca.

Costa, M. (2002). Economías externas, competitividad y sistemas productivos locales: evidencia empírica e implicaciones para el diseño de políticas industriales y de desarrollo local. En G. Becattini, M. Costa, J. Trullén (Coords.), *Desarrollo local: teorías y estrategias* (pp. 245-274). Madrid: Civitas Ediciones.

Crevoisier, O. and Camagni, R. (Eds.). (2000). *Les milieux urbains: innovation, systems de production et ancrages*. Neuchatel: EDES.

Cuadrado, J.R. (1989). Políticas Regionales: hacia un nuevo enfoque, *Papeles de Economía*, 35.

Cuervo, A. (1995). *El futuro de la economía asturiana*. En J.A. Vázquez y G. Ojeda (Dirs.), *Historia de la Economía Asturiana* (pp. 1057-1072). Oviedo: Editorial Prensa Asturiana.

Curti, F. e Gibelli, M. C. (1996). *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*. Florencia: Alinea.

D

De Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Paidós.

- De Pablo, J., Carretero, A., Plaza, J.A. y Carreño, A. (2003). *Desarrollo local. Una estrategia para afrontar la globalización contando con las personas*. Almería: Universidad de Almería.
- De Silva, P. (1994). La economía asturiana durante la construcción autonómica (década de los 80). En J.A. Vázquez y G. Ojeda (Dir.), *Historia de la Economía Asturiana* (pp. 721-736). Oviedo: Editorial Prensa Asturiana.
- Debesse, M. y Mialaret, G. (1988). *La Animación Sociocultural*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Del Castillo, J. (Dir.). (1994). *Manual de Desarrollo Local*. Vitoria: Gobierno Vasco, Departamento de Economía y Hacienda.
- Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (Eds.). (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Delgado, M. (1999). *El animal público: Hacia una antropología de los espacios urbanos*, Barcelona: Anagrama.
- Diener, E. (1994). El bienestar subjetivo. *Intervención Psicosocial*, 3, 67-113.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 36, 1126-1171.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper Collins.
- Dupuy, J.C. y Gilly, J. P. (1997). Las estrategias territoriales de los grupos industriales. En A. Vázquez, G. Garófoli y J. P. Gilly, *Gran Empresa y Desarrollo Económico* (pp.23-44). Madrid: Síntesis, Fundación Duques de Soria.

E

Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184 (732), 609-618.

Echeverría, J. y Merino, L. (2011). Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación. *Arbor*, 187 (752), 1031-1043.

Erice, F. (1980). *La burguesía industrial asturiana (1885-1920)*. Madrid: Silverio Cañada.

Erice, F. (1995). *Propietarios, Comerciantes e Industriales. Burguesía y Desarrollo Capitalista en la Asturias del siglo XIX (1830-1885)*. Oviedo: Universidad de Oviedo.

Etxezarreta, M. (1992). Las explotaciones familiares mediterráneas en la Europa comunitaria. *Documentación Social*, 87, 29-63.

F

Federación Asturiana de Empresarios. (2001). *Estudio de Diagnóstico: Necesidades de las Empresas de Gijón*. Gijón: FADE.

Federación Española de Municipios y Provincias. (1988). El Agente de Desarrollo Local. *Revista de la FEMP*, 89, 37-39.

Federación Española de Municipios y Provincias. (1991). *Manual de Desarrollo Económico Local*. Madrid: FEMP.

Fernández, B. y Vidal, T. (Eds.) (2008). *Psicología de la ciudad*. Barcelona: Editorial UOC.

Fernández, E. (1996). *Innovación para el desarrollo local*. Madrid: Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.

- Fernández, J. (1999). El Desarrollo Local y regional en la Unión Europea. Los instrumentos comunitarios de intervención, en F. Rodríguez (Ed.). *Manuel de Desarrollo Local* (pp. 532-569). Gijón: Ediciones Trea.
- Fernández, J., Herrero, J. y Bravo, A. (Eds.) (2000). *Intervención psicosocial y comunitaria: la promoción de la salud y la calidad de vida*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Fernández, J.M. (1996). *La planificación estratégica territorial: un instrumento impulsor tanto del desarrollo competitivo como del desarrollo sostenible*. Madrid: Mimio.
- Fernández, J.M. (1997). *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Ed. Gustavo Gili, S.A.
- Fernández, J.M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Editorial Reverté.
- Fernández-Ramírez, B. (2006). Un breve apunte para enmarcar la psicología ambiental de la ciudad. En J.A. Corraliza, J. Berenguer y R. Martín (Eds.). *Medio ambiente, bienestar humano y responsabilidad ecológica* (pp.453-459). Madrid: Resma y Fundación General UAM.
- Ferraro, C. y Costamagna, P. (2000). *Entorno institucional y Desarrollo Productivo Local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela*. Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Finquelevich, S. (2004). *Ciudades en el espacio de las redes. Nuevas centralidades y periferias urbanas en la sociedad informacional*. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

- Florida, R. (2009): *Las ciudades creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona: Paidós.
- Forn, M. y Pascual, J. (1995). *La planificació estratègica territorial. Aplicació als municipis*. Barcelona: Ed. Diputació de Barcelona.
- Forn, M. y Pascual, J. M. (1995). *La planificació estratègica territorial. Aplicació als municipis*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Foucault, M. (1966). *Las palabras y las cosas*. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1969). *La arqueología del saber*. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (1970). *El orden del discurso*. Barcelona: Tusquets.
- Foucault, M. (1985). *La arqueología del saber*. México, Siglo XXI.
- Frago, E. (1992). *Autoempleo en el desarrollo local*. Madrid: Editorial Popular.
- Francis, R. (1983). Symbols, images and social organization in urban sociology. En V. Pons, y R. Francis (Eds.). *Urban Social Research: Problems and Prospects* (pp. 115-145). London: Routledge y Kegan Paul.
- Friedmann, J. and Weaver, C. (1979). *Territory and Function*. Londres: Edward Arnold.
- Friedmann, J. y Weaver, C. (1981). *Territorio y Función*. Madrid: Instituto de Estudios de Administración Local, Colección Nuevo Urbanismo.
- Fuá, G. (1983). *Industrializzazione senza fratture*. Bologna: Il Mulino.
- Fuá, G. (1985). *Problemi dello sviluppo tardivo in Europa*. Bologna: Societa Editrice Il Mulino.

Fuá, G. (1988). *The Balance between Industry and Agriculture in Economic Development*. Londres: McMillan.

Fubio, E. (1994). El desarrollo económico endógeno y local: reflexiones sobre su enfoque interpretativo. *Revista de Estudios Regionales*, 40, 97-112.

Fukuyama, F. (1995). *The social Virtues and the Creation of Prosperity*. Londres: Penguin Books.

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. (1996). *Respuesta a los desafíos de la sociedad europea. Programa 1997-2000*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo. (1992). *Salir de la sombra. La acción comunitaria local y la Comunidad Europea*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de las Comunidades Europeas.

Fundación Pública de Servicios Sociales (1992). *La Acción Social de la Fundación Pública de Servicios Sociales. 10 años de historia*. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Furio, E. (1996). Desarrollo territorial y procesos de innovación: los milieux innovateurs. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 28 (110), 639-49.

G

Galbraith, K. (1992). *La cultura de la satisfacción*. Barcelona: Ariel.

Garafoli, G. (1987). Modelos de Desarrollo Local. *Estudios Territoriales*, 24.

- Garay, A., Iñiguez, L. y Martínez, L. (2005). La perspectiva discursiva en Psicología Social. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 2005, 105-130.
- García, A. y Bòria, S. (2006). *Los nuevos emprendedores. Creación de empresas en el s. XXI*. Barcelona: Publicaciones y ediciones de la Universidad de Barcelona.
- García, A. (1994). Condiciones ambientales al desarrollo local. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 102, 633-645.
- García, D. (1998). *Estado-Nación y globalización*. Buenos Aires: Ariel.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Garofoli, G. (1983): Le aree sistema in Italia. *Politica ed Economia*, 11, 7-34.
- Garofoli, G. (1995). Desarrollo económico, organización de la producción y territorio. En A. Vázquez y G. Garofoli (Eds.), *Desarrollo Económico Local en Europa* (pp. 113-123). Madrid: Colección Economistas Libros.
- Gazón, J. (1996). El desarrollo local y regional basado en las iniciativas PYME. *Economía Industrial*, 3, 127-138.
- Gergen, K.J. (1985). The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40 (3), 266-275.
- Gilbert, G. N. and Mulkay, M. (1984). *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientist's Discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Giménez, J.L. (1992). *Nuevas estrategias empresariales para el desarrollo integral rural local: un enfoque psicosocial*. Barcelona: Publicaciones Universitat de Barcelona (Tesis Doctoral).
- Giner, C. (1983). Democracia, participación y cambio. *Documentación Social*, 50, 7-33.
- Godet, M. (1985). *Prospective et planification stratégique*. Paris: Economica.
- Gómez, D. y Villarino, T. (1994). *Los recursos del entorno como base del desarrollo local*. Madrid: Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid/INEM.
- Gómez, J.L. (1998). *La configuración mediática de la ciudad contemporánea*. IV Congreso de ALAIC: Recife, Brasil.
- Goofman, E. (1971). *Ritual de la interacción*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.
- Gordon, G. (2005). *Strategic Planning for local Government*. Washington: ICMA.
- Greffe, X. (1990). *Descentralizar a favor del empleo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Grosjean, N. and Maillat, D. (1998). *Territorial production systems and endogenous development*, Neuchâtel: Institute for Regional and Economical Research, University de Neuchâtel.
- Guajardo, V. (1988). La cuestión del Desarrollo Local. Notas provisionarias. *Taller de Desarrollo Local*, 1.
- Guindani, S. and Bassand, M. (1982). *Maldeveloppement Regional et Identite*. Lausana: Presses Polytechniques Romandes.

Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L. (2006). Does Culture Affect Economic Outcome. *Journal of Economic Perspectives*, 20, 23-48.

H

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.

Hakansson, H. y Johanson, J. (1993). The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. En G. Grabher (Ed.), *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks* (pp. 33-51). Londres: Routledge.

Hargreaves, A. (2003). *Enseñar en la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Octaedro.

Harré, R. y Lamb, R. (1992). *Diccionario de Psicología Social y de la Personalidad*. Barcelona: Paidós.

Harvey, D. (1989). *The urban experience*. Oxford: Basil Blackwell.

Hernández, J. (1991). *Acción comunicativa e intervención social. Trabajo social. Educación social. Supervisión*. Madrid: Popular.

Herreros, J. (1990). Animación de la actividad económica y social en el medio rural. *Renovación Rural*, 10.

Hirschmann, A. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press.

Hogg, M.A. and Abrams, D. (1988). *Social Identifications. A social psychology of intergroup relations and group processes*. New York: Routledge.

Hunter, A. (1987). The symbolic ecology of suburbia. En I. Altman and A. Wandersman (Eds.). *Human Behavior and Environment*:

Neighborhood and community environments (pp.191-219). New York: Plenum Press.

I

Ibáñez, T. (1990). *Aproximaciones a la psicología social*. Barcelona: Sendai.

Ibáñez, T. (2003). El giro lingüístico. En L. Iñiguez (Ed.), *Análisis del discurso. Manual para las Ciencias sociales* (pp. 21-42). Barcelona: UOC.

India, A. (1993). *La cooperación al desarrollo local: el papel de las entidades locales*. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de la Presidencia.

Indovina, F. (2005). *Governare la città con l'urbanistica*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.

Inglehart, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid: CIS.

Instituto de la pequeña y mediana empresa industrial. (1995). *Apoyo desde las Administraciones Locales a la iniciativa pyme de Desarrollo Industrial*. Madrid.

Instituto de la pequeña y mediana empresa industrial. (1995). *Cómo impulsar las pequeñas y medianas empresas desde las corporaciones locales*. Madrid.

Iñiguez, L. y Antaki, C. (1994). El análisis del discurso en Psicología Social, *Boletín de Psicología*, 44, 57-75.

J

Johannisson, B. (1991). University training for entrepreneurship: Swedish approaches. *Entrepreneurship y Regional Development*, 3, 67-82.

Johannisson, B. (1995): Paradigms and entrepreneurial networks—some methodological challenges. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7, 215-231.

Jover, D. (1990). *La formación ocupacional para la inserción, la educación permanente y el desarrollo local*. Madrid: Ed. Popular.

K

Köhler, H. (1995). *El Movimiento Sindical en España*. Madrid: Fundamentos.

Köhler, H (Coord.). (1996). *Asturias: el declive de una región industrial*. Gijón: Ediciones Trea.

L

Lalli, M. (1988). Urban Identity. En D. Canter (Ed.). *Environmental Social Psychology*, (pp. 303-311). Dordrechts: Kluwer Academic Publishers.

Landáburu, E. (1994). Cohesión económica y social y desarrollo regional. Un mismo reto, la Unión Europea. *Revista de Economía*, 728, 21-29.

Landes, D. (1998). *The Wealth and Poverty of Nations*. Nueva York: Norton and Company Inc.

Larrain, J. (1995). *Modernidad, razón e identidad en América Latina*, Santiago de Chile: A. Bello.

Larrea, M. (2003). Clusters y territorio: retos del desarrollo local en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Ekonomiaz*, 53, 138-159.

- Lasuen, J. R. y Aranzadi, J. (2002): *El crecimiento económico y las artes*. Madrid: Fundación Autor.
- Lasuén, J.R. (1986). *El estado multirregional. España descentrada*. Madrid: Alianza Editorial.
- Lázaro, L. (1992). La política regional comunitaria y los Fondos Estructurales ante el Mercado Único. *Estudios Territoriales*, 38, 17-41.
- Lazzeretti, L. (2006). Distritos industriales, cluster y otros: un análisis "trespassing" entre la economía industrial y la gestión estratégica. *Economía industrial*, (359), 59-72.
- Lechner, N. (1998). Nuestros miedos. *Perfiles latinoamericanos*, 13.
- Lechner, N. (2002). *Las sombras del mañana. La dimensión subjetiva de la política*. Santiago de Chile: LOM.
- Lecoq, B. (1991). Organisation industrielle, organisation territoriale: une approche intégrée fondée sur le concept de réseau. *RERU*, 3, 321-341.
- Leff, E. (2004). *Racionalidad Ambiental. La Reapropiación Social de la Naturaleza*. México: Siglo XXI Editores.
- Lesmes, S. (2007): *Responsabilidad social e inserción sociolaboral*. Madrid: Unidad Administradora del Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Levi, L. y Anderson, L. (1980). La tensión psicosocial. *Población, ambiente y calidad de vida*. México: Manual Moderno.
- Levinson, S.C. (1983). *Pragmática*. Barcelona: Teide.

Llordén, M. (1994). *Desarrollo Económico y Urbano de Gijón. Siglos XIX y XX*. Gijón: Servicio de Publicaciones de Universidad de Oviedo.

López-Amo, A. (1996). *Guía para crear tu empresa*. Madrid: Espasa Calpe.

Lucio-Villegas, E. (Ed.). (2001). *Espacios para el Desarrollo Local*. Barcelona: PPU.

Lundvall, B. and Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of industries studies*, 1,(2), 23-42.

M

Maas A., Clark III, R.D. and Haberkorn, G. (1982). The effects of differential ascribed category membership and norms on minority influence. *European journal of social psychology*, 12, 89-104.

Machlup F. (1992). *The production and Distribution of Knowledge in the Unites States*. Princeton: Princeton University Press.

Madoery, O. (Coord.). (2001). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens.

Madoery, O. (2007). *Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones*. San Martín: Universidad Nacional de Gral. San Martín.

Maillat, D. (1995): Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship y Regional Development*, 7, 157-165.

Malmberg, A. and Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, 34, 429-449.

Mancomunitat de Municipis del Área Metropolitana de Barcelona (1998). *El Desarrollo Urbano en el Mediterráneo. La planificación*

estratégica como forma de gestión urbana. Barcelona: Área Metropolitana de Barcelona.

Marchioni, M. (1987). *Planificación Social y Organización de la comunidad. Alternativas avanzadas a la crisis*. Madrid: Popular.

Marshall, A. (1963): *Principios de economía*. Madrid: Aguilar.

Martín, A. (1998). *Psicología Comunitaria*. Madrid: Síntesis.

Martín, P. y Comín, F. (1991). *INI: 50 años de industrialización en España*. Madrid: Espasa Calpe.

Martín-Baró, I. (1985). El papel del psicólogo en el contexto centroamericano. *Boletín de Psicología*, 17, 99-112.

Martín-Baró, I. (1998). *Psicología de la liberación*. Madrid: Editorial Trotta.

Martínez, M. (1999): La traslación de estrategias empresariales al territorio: problemas de la Planificación Estratégica en el urbanismo. *Revista Política y Sociedad*, 31, 93-116.

Marzo, A. y Figueras, J. M. (1990). *Educación de adultos. Situación actual y perspectivas*. Barcelona: Horsori.

Massey, D. (1983). Industrial restructuring and class restructuring: Production decentralization and local uniqueness. *Regional Studies*, 2, 73-89.

Massey, D. (1984): *Spatial Divisions of Labour. Social Structures and Geography of Production*. Londres: Macmillan.

Matus, C. (1998). *Estrategia y plan*. México: Siglo XXI Editores.

- Max - Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana*. Montevideo: Nordan-Redes.
- Mayoral, J. y Montero, M.A (1992). *Cambio industrial, revitalización de economías urbanas y desarrollo local*. Madrid: Rimaza.
- Mayoral, J. (1992). *Mercado de trabajo, políticas de empleo y desarrollo local. Territorio, economías locales y formas flexibles de regulación*. Madrid: Forum Universidad-Empresa.
- McClelland, D.C. (1953). *The achievement motive*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- Mead, G.H. (1990). *Espíritu, persona y sociedad*. México: Paidós.
- Medina, J. y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Melo, A. (1999). O local como polo de resistencia ao totalitarismo economicista (ou da necessidade de uma Nova Economia Política). En X. Bouzada (Ed.), *O desenvolvimento comunitario local: un reto da sociedade civil, elementos teóricos e metodolóxicos* (pp. 87-113). Vigo: Galaxia.
- Michalos, A. (1995). Introducción a la teoría de las discrepancias múltiples. *Intervención Psicosocial*, 4, 101-115.
- Michalos, A.C. (1985). Múltiple Discrepancies Theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16, (4), 347-413.

- Milgram, S. (1970). The experience of living in cities. *Science*, 167, 1461-1468.
- Milgram, S. (1977). *The individual in a social World. Essays and experiments*. Nueva York: Addison-Wesley.
- Millán, A. (1982). *Persona humana y justicia social*. Madrid: RIALP.
- Miner (1999). *Una Política Industrial para España*. Madrid: Ministerio de Industria y Energía.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (1992). *Desarrollo rural. Ejemplos europeos*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Moix, M. (1980). *El bienestar social: ¿mito o realidad?* Madrid: Almena.
- Moix, M. (1986). *Bienestar social*. Madrid: Trivium.
- Moncayo, E. (2001). *Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial*. Santiago de Chile: Cepal.
- Moore, W.E. (1963). *Cambio Social*. Méjico: Uteha.
- Moral, A (1990). *El desarrollo comunitario y su incidencia en España* (Tesis doctoral). Madrid: UNED.
- Morales, J.F. (1994). *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Morales, J.F., Páez, D., Deschamps, J.C. y Worchel, S. (1996). *Identidad Social: Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro.
- Morcillo, P. (2006). *Cultura e innovación empresarial. La conexión perfecta*. Madrid: Paraninfo.

Moreno, N. (2013). Los acuerdos de concertación social. *Temas Laborales*, 120, 85-122.

Moscovici, S. (1976). *Social Influence and Social Change*. London: Academic Press.

Moser, G. (2003). La Psicología Ambiental en el siglo 21: el desafío del Desarrollo Sustentable. *Revista de Psicología*, 12(2), 11-17.

Mozas, A. y Bernal, E. (2006). Desarrollo territorial y economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, agosto, 125-140.

Munné, F (1971). *Grupos, Masas y Sociedades*. Barcelona: Ed. Hispano Europea.

Myrdal, G. (1957). *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. Londres: General Duckworth y Co.

Myro, R. (1994). Líneas de orientación para una política de desarrollo regional. *Revista Asturiana*, 1.

N

Naciones Unidas (1959). *The Development of National Social Welfare Programmes*. Nueva York: Naciones Unidas.

Nogueiras, L. M. (1996). *La práctica y la teoría del desarrollo comunitario. Descripción de un modelo*. Madrid: Narcea.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

North, D. C. (1981): *Structure and Change in Economic History*. Nueva York: W. W. Norton.

- North, D. C. (1986): The new institutional economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, 230-237.
- Nussbaum, M.C. y Sen, A. (1996). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- O**
- OCDE (1973) *Liste des préoccupations sociales communes à la plupart des pays de l'OCDE*. París: OCDE.
- OCDE (1976). *Mesure du Bien-être Social. Progrès Accomplis dans l'Elaboration des Indicateurs Sociaux*. París: OCDE.
- OCDE (1982) *La liste OCDE des Indicateurs Sociaux*. París: OCDE.
- Ojeda, G. (1985). *Asturias en la industrialización española, 1833-1907*. Madrid: Siglo XXI.
- Olson, M. (1982). *Auge y decadencia de las naciones*. Barcelona: Ariel.
- Orduna, M.G. (2000). *La educación para el desarrollo local: una estrategia para la participación social*. Pamplona: Eunsa.
- Organización de las Naciones Unidas (1990). *Informe sobre el Desarrollo Humano de 1990*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Organización de las Naciones Unidas (1997). *Informe sobre el Desarrollo Humano de 1997*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Osorio, J. (Ed.) (1990). *Educación de adultos y democracia*. Madrid: Popular.

Ostroot, N., Shin, D. and Snyder, W. (1982). *Qualité de la vie et bonheur, Cahiers Internationaux de Sociologie*, 72, 93-11.

Ottaway, A. K. C. (1973). *Educación y sociedad*. Buenos Aires: Kapelusz.

Ovejero, O. (1997). *El individuo en la masa. Psicología del comportamiento colectivo*. Oviedo: Ediciones Nobel.

P

Parrilla, J.M. y Álvarez, J. R. (1996). *Estudio Sociológico del barrio de La Calzada-Gijón*. Gijón: Parroquia Ntra. Sra. de Fátima.

Pascual, J.M. (1999). *La estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas*. Barcelona: OTC.

Paz, X.B. (1984). *Educación de adultos y educación permanente*. Barcelona: Humanitas.

Pecqueur, B. y Colletis, G. (1995). Dinámica territorial y factores de la competencia espacial. En A. Vázquez y G. Garófoli, *Desarrollo Económico Local en Europa* (pp.73-90). Madrid: Economistas Libros.

Pellegrin, J.P. (1991). *Le rôle des organismes intermediaires dans le developement territorial*, París: OCDE.

Pérez, B. y Carrillo, E. (2000). *Desarrollo Local: manual de uso*. Madrid: ESIC.

Pérez, P. y Vila, L. (2013). La adquisición de competencias para la innovación productiva en la Universidad española. *Revista de Educación*, 361, 429-455.

- Pernía, J. L. G. y Legazkue, I. P. (2007). Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España. *Economía industrial*, (363), 129-147.
- Perroux, F. (1955). Note sur la notion de Pole de Croissance. *Economie Appliquee*, 7, 307-320.
- Piore, M. y Sabel, C. F. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Planellas, M. (2003). *De la idea a la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Planque, B. (1991). Note sur la notion de réseau d'innovation. Réseaux contractuels et réseaux 'conventionnels'. *RERU*, 3, 295-320.
- Pol, E. (1996). La apropiación del espacio. En L. Iñiguez y E. Pol (Eds.) *Cognición, representación y apropiación del espacio* (pp.45-62). Barcelona, Publicacions de la Universitat de Barcelona.
- Pons, J., Grande, J.M., Gil, M. y Marín, M. (1996). El sentimiento de pertenencia: Un análisis estructural y de sus relaciones con la participación. En A. Sánchez-Vidal y G. Musitu (Comps.), *Intervención Comunitaria: Aspectos científicos, técnicos y valorativos* (pp.179-191). Barcelona: EUB.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Esplugues de Llobregat: Plaza y Janés Editores.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 12, 78-92.
- Potter, J. and Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.

Prais, S. (1989). *Productivity, Education and Training: Britain and other countries compared*. Londres: National Institute of Economic and Social Research.

Precedo, A. (1994). *Desarrollo territorial y planificación comarcal. El Plan de Desarrollo Comarcal de Galicia*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.

Precedo, A. y Vázquez, A. (Coords.) (1993). *Desarrollo Local y comercialización*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1996). *Informe sobre Desarrollo Humano 1996*. Madrid: Mundi-Prensa Libros, S.A.

Proshansky, H.M. (1976). The Appropriation and Misappropriation of Space. En P. Korosec (Ed.). *Appropriation of Space. Proceedings of the Strasbourg Conference* (pp. 31-45). Louvain-la-Neuve: CIACO.

Proshansky, H.M. (1978). The city and self-identity. *Environment and Behavior*, 10 (2), 147-169.

Pyke, F. y Sengenberger, W. (1993). *Los Distritos industriales y las pequeñas empresas. Distritos industriales y renegociación económica local*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Q

Quevit, M. (1986). *Le pari de l'industrialisation rurale*. Lausana: Editions Regionales Européennes.

Quintana, J. M. (1986). *Fundamentos de Animación Sociocultural*. Madrid: Narcea.

R

Rabotnikof, N. (1993), Lo público y sus problemas: notas para una reconsideración, *Revista Internacional de Filosofía Política*, 2.

- Rapoport, A. (1978). *Aspectos humanos de la forma urbana. Hacia una confrontación de las ciencias sociales con el diseño de la forma urbana*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Ratti, R., Bramanti, A., and Gordon, R. (Eds.) (1997). *The Dynamics of Innovative Regions*. Ashgate: Aldershot.
- Rego, G. (1992). Administraciones locales y desarrollo endógeno, *Estudios Territoriales*, 38, 103-114.
- Remion, G. (1990). Dimensión humana del desarrollo local; como aceptar el desafío. *Revista de Trabajo Social*, 117, 59-79.
- Reyna, S. (1992). *El turismo rural en el desarrollo local*. Madrid: Ministerio de Economía, Pesca y Alimentación.
- Rezsohazy, R. (1988). *El desarrollo comunitario: participar, programar, innovar*. Madrid: Narcea.
- Rizo, M. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (33), 45-62.
- Rodrigues, A. (1981). *Psicología social*. México: Trillas.
- Rodríguez, F. (Ed) (1999). *Manuel de Desarrollo Local*. Gijón: Ediciones Trea.
- Rodríguez, J. (1995). *Psicología social de la salud*. Madrid: Síntesis.
- Rodríguez, J.C. (2003). El Desarrollo Local como nueva estrategia de desarrollo económico y social. En I. Buendía y J.V. García (Coords.), *Cooperativismo y Desarrollo Local* (pp. 99-111). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Rodríguez, J.C. (2003). Las formas de organización de los procesos de desarrollo local. En I. Buendía y J.V. García (Coords.), *Cooperativismo y Desarrollo Local* (pp. 168-184). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

Rodríguez, T. (1992). El desarrollo local: analizadores y potencialidades desde las iniciativas ciudadanas, *Política y Sociedad*, 10, 31-47.

Rodríguez, J.M. (Coord). (2001). *Experiencias prácticas de Desarrollo Local*. Barcelona: Editorial Bayer Hnos.

Ronda, G. y Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica: Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. *Ciencias de la Información*, 35, 3-18.

Rueda, S. (1996). *Habitabilidad y calidad de vida. Ciudades para un futuro más sostenible. Catálogo español de buenas prácticas*. Madrid: Habitat II.

Ruiz Olabuénega, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Rullani, E. (2000). El valor del conocimiento. En F. Boscherini y L. Poma (Eds.). *Territorio, conocimiento y competitividad en el espacio global* (pp.121-133). Buenos Aires: Miño y Dávila.

Russet, B. M., Alker, H. R., Deutsch, K.W. y Lasswell, H.D. (1968). *Análisis Comparado de Indicadores Sociales y Políticos*. Madrid: Euramérica.

S

Sabucedo, J.M. (1996). *Psicología Política*. Madrid: Síntesis.

Sainz de Vicuña, J. M. (2006). *Innovar con éxito*. Madrid: ESIC Editorial.

- Salom, J. (2003). Innovación y actores locales en los nuevos espacios económicos: un estado de la cuestión. *Boletín de la AGE*, 36, 7-30.
- Sánchez, J. (1992). *Geografía política*. Madrid: Síntesis.
- Sánchez, M. (1991). *La participación, metodología y práctica*. Madrid: Popular.
- Santos, M. (1996). *Metamorfosis del espacio habitado*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Saraceno, E. (2000). *La experiencia europea de Desarrollo rural y su utilidad para el contexto latinoamericano*. Ponencia presentada en el Taller sobre experiencias, políticas e instrumentos de desarrollo rural en los países de Europa y America que tuvo lugar en San Fernando de Henares, Madrid, del 9 al 27 de octubre.
- Sarason, S. (1974). *The Psychological Sense of Community*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sarramona, J., Vázquez, G. y Colom, A.J. (1998). *Educación no formal*. Barcelona: Ariel.
- Sassen, S. (2003). *Los espectros de la globalización*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Schlögle, K. (2007). *En el espacio leemos el tiempo*. Madrid: Siruela.
- Schoonbrodt, R. (1994). La ciudad es la organización física de la coexistencia. *Revista Estudios Territoriales-Ciudad y Territorio*, 100-101.
- Schwartz, P. y González, MJ. (1978). *Una historia del Instituto Nacional de Industria*. Madrid: Tecnos.

- Scott, A. (1985). Procesos de localización, urbanización y desarrollo territorial. *Estudios Territoriales*, 17, 17-40.
- Scott, A. (1988). *New Industrial Spaces*. Londres: Pion Ltd.
- Scott, A. (1998). *Regions and the World Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Sen, A. (2001). *Development as Freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Senault, P. (1988). *Formation et Territoires. La Formation-Développement*. París: Syros.
- Sengenberger, W. (1993). El desarrollo local y la competencia internacional. *Revista Internacional del Trabajo*, 112, 547-564.
- Serratos, A. (2006). *Més enllà de l'urbanisme*. Barcelona: Abadía de Montserrat.
- Setién, M.L. (1993). *Indicadores Sociales y Calidad de Vida*. Madrid: CIS.
- Sforzi, F. (1999). La teoría marshalliana para explicar el Desarrollo Local. En F. Rodríguez (Ed.), *Manual de Desarrollo Local* (pp. 13-32). Gijón: Ediciones Trea.
- Sheldon, E.B. and Moore, W.E. (Eds.). (1968). *Indicators of Social Change: Concepts and Measurements*. New York: Russell Sage Foundation.
- Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (1989). *Regiones de Antigua Industrialización: Orígenes, evolución y características*. Bilbao: Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial.

- Solari, A., Franco, R. y Jutkowitz, J. (1976). *Teoría, acción social y desarrollo*. México: Siglo XXI Editores.
- Stoetzel, J. (1970). *Psicología Social*. Alcoy: Marfil.
- Stöhr, W. B. (1990). *Global challenge and Local Responde*. London: Mansell.
- Stöhr, W.B. and Taylor, D.R. (Eds). (1981). *Development from above or below? The dialectics of regional planning in developing countries*. Chichester: J. Wiley and Sons.
- Stokols, D. and Jacobi, M. (1984). Traditional, Present Oriented, and Futuristic Modes of Group-Environment Relations. En K.J. Gergen, y M.M. Gergen. *Historical Social Psychology* (pp. 303-324). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stokols, D. (1990). Instrumental and Spiritual Views of People-Environment Relations. *American Psychologist*, 45 (5), 641-646.
- Stryker, S. (1983). Tendencias teóricas de la psicología social: hacia una psicología social interdisciplinar. En J.R.Torregrosa y B. Sarabia (Dir.). *Perspectivas y contextos de la psicología social* (pp.13-72). Barcelona: Hispano Europea.
- Suárez, E (2013). La Responsabilidad Social Corporativa, un nuevo paradigma para las empresas. *Encuentros Multidisciplinares*, 15 (45), 22-31.
- Sunkel, O. y Paz, P. (1991). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.

T

Tajfel, H. y Turner, J.C. (1989). La teoría de la identidad social de la conducta intergrupala. En J.F. Morales y C. Huici (Eds.). *Lecturas en Psicología Social* (pp. 225-259). Madrid: UNED.

Tajfel, H. (1983). Psicología social y proceso social. En J.R. Torregrosa y B. Sarabia (Dir.). *Perspectivas y contextos de la psicología social* (pp.177-216). Barcelona: Hispano Europea.

Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder.

Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Thomas, O., Houtum, H. and Zierhofer, W. (2005): *Bordering Space*. Aldershot: Ashgate Publishing.

Tomasetta, L. (1972). *Participación y autogestión*. Buenos Aires: Amorrortu.

Torregrosa, J.R., y Jiménez, F. (1991). Presentación. *Interacción Social*, 1, 9-10.

Tort, J. y Català, R. (2011). *Pensar el territori. Converses amb Albert Serratosa*. Barcelona: Dèria.

Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el grupo social*. Madrid: Morata.

U

Unión General de Trabajadores de Gijón. (1999). *Programa de Acción Prioritaria para Gijón y su desarrollo en Planes de Empleo*. Gijón: UGT-Gijón.

Unión Comarcal de Comisiones Obreras de Oviedo. (2000). *Los Nuevos Yacimientos de Empleo: una aproximación para el debate*. Oviedo: Unión Comarcal de CC.OO. de Oviedo.

Uría, J. (1995). *Una historia social del ocio*. Madrid: UGT. Centros de Estudios Históricos.

V

Valcárcel, G. (1990). El desarrollo local en España. Un enfoque estratégico para la reactivación de áreas desfavorecidas. *Información Comercial Española*, 679, 75-94.

Valcárcel, G. (1992). *Desarrollo local y medio ambiente en zonas desfavorecidas*. Madrid: Ed. Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Valenzuela, M. (Coord.). (1999). *Economía, Sociedad y Territorio. Las nuevas dimensiones del desarrollo*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Valera, S. y Pol, E. (1994). El concepto de Identidad Social urbana: Una aproximación entre la Psicología Social y la Psicología Ambiental. *Anuario de Psicología*, 62 (3), 5-24.

Valles, M. S. (1992). La entrevista psicosocial. En M. Clemente (Ed.), *Psicología Social. Métodos y Técnicas de investigación* (pp. 246-263) Madrid: Eudema.

Valles, M.S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis.

Vázquez, A. (1984). Desarrollo con iniciativas locales en España, *Información Comercial Española*, 57-69.

- Vázquez, A. (1986). El cambio del modelo regional y los nuevos procesos de difusión en España, en *Estudios Territoriales*, 20, 87-110.
- Vázquez, A. (1987). *Proceso de formulación de las políticas de desarrollo local. La experiencia española*. Madrid: Ed. MOPU.
- Vázquez, A. (1988). *Desarrollo Local: una estrategia de creación de empleo*. Madrid: Pirámide.
- Vázquez, A. (1990). Dinámica regional y reestructuración productiva, *Sociología del Trabajo*, 10, 41-68.
- Vázquez, A. (1993). *Política Económica Local. La respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo*. Madrid: Pirámide.
- Vázquez, A. (1998). *Desarrollo local y creación de empleo*. Madrid: Pirámide.
- Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. Madrid: Pirámide.
- Vázquez, A. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Vázquez, A. (2002). ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?. En G. Becattini, M. Costa y J. Trullén (Coords.), *Desarrollo local: teorías y estrategias* (pp. 83-106). Madrid: Civitas Ediciones.
- Vázquez, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Ed. Antoni Bosch.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales*, 11, 183-210.

Vázquez, J.A. y Martínez, S. (2000). *La erradicación del chabolismo en Gijón: análisis de su evolución y evaluación económica*. Madrid: Civitas.

Veenhoven, R. (1994). El estudio de la satisfacción con la vida. *Revista de Intervención Psicosocial*, 9, 87-116.

Velarde, J., García, J.L. y Pedreño, A. (1992). *Ejes territoriales de desarrollo. España en la Europa de los noventa*. Madrid: Economista Libros.

Vicente, I. (1999). El Agente de Desarrollo Local. En F. Rodríguez (Ed.), *Manuel de Desarrollo Local* (pp. 473-482). Gijón: Ediciones Trea.

Viché, M. (1989). *Intervención Sociocultural*. Valencia: Grup Dissabte.

Villanueva, P. (1987). *La educación de adultos, hoy. Necesidad y perspectivas de cambio*. Valencia: Promolibro.

Villasante, T. (1999): Cuatro redes para hacer transformaciones sustentables. *Revista Política y Sociedad*, 31, 37-54.

W

Ware, C. (1979). *Estudio de la comunidad*. Buenos Aires: Humanitas.

White, N. y White, L. (1960). *El intelectual contra la ciudad*. Buenos Aires: Infinito.

REFERENCIAS DE WEBS

- @22Barcelona. <http://www.22barcelona.com/>
- Atlantic Arc Cities. <http://www.atlanticcities.eu/>
- Ayuntamiento de Barcelona. www.bcn.cat/es/
- Ayuntamiento de Bilbao. www.bilbao.net/
- Ayuntamiento de Gijón. <http://www.gijon.es/>
- Ayuntamiento de Vigo. <http://hoxe.vigo.org/>
- Cardiff. <http://www.investincardiff.com/top-10-reasons-to-choose-cardiff/economy>
- City Leaders. <http://www.cityleaders.info/>
- City Protocol. Building Together Better Cities. <http://www.cityprotocol.org/>
- Ciudades del futuro. <http://www.ciudadesdelfuturo.es/>
- Community Research Connections. Sustainable Community Development. Climate Change Adaptation and Mitigation Case Studies. <http://crcresearch.org/community-research-connections/climate-change-adaptation-and-mitigation/city-copenhagen-denmark>
- Copenhagen Cleantech Cluster. Danish Smart Cities: Sustainable Living in an Urban World. http://www.cphcleantech.com/media/2021654/smart%20city%20rapport_indhold_final_low.pdf
- EcoinTELigencia. <http://www.ecointeligencia.com/>
- esSmartCity–Todo sobre Ciudades Inteligentes. <http://www.esmartcity.es/>
- Euro Cities. <http://www.eurocities.eu/>
- European Smart cities. <http://www.smart-cities.eu/>
- Freiburg. http://www.germany-insider-facts.com/Freiburg-germany.html#.U6136JR_uSo
- Índice Transparencia de Ayuntamientos. <http://www.transparencia.org.es/>
- Investin Bilbao. <http://www.investinbilbao.com/>
- Libro Blanco Smart Cities. 2013. <http://www.libroblancosmartcities.com>
- Málaga Valley. <http://www.malagavalley.com/>
- Real Academia Española de la Lengua: <http://www.rae.es/>
- Red Española de Ciudades Inteligentes. <http://www.redciudadesinteligentes.es/>

- Smart Cities2012. AMETIC. 2013.

http://www.ametic.es/download/documents/Informe_Smart_Cities.pdf

ANEXO

ANEXO

Guion temático de las entrevistas

Preguntas
¿Qué es el Desarrollo Territorial?
¿Qué evolución han experimentado las políticas de Desarrollo Territorial en los últimos años?
¿Qué papel tienen las Instituciones Públicas en el Desarrollo Territorial?
¿Qué función representan el resto de actores sociales y económicos en el Desarrollo Territorial?
¿Cuáles son las variables y los factores más relevantes para el éxito o fracaso de las acciones relacionadas con el Desarrollo Territorial?
Importancia de los factores y variables psicosociales, su papel dentro del Desarrollo Territorial (se pregunta por los factores y variables que hemos establecido en las hipótesis como favorecedoras para el Desarrollo Territorial)
¿Cuáles son las principales características que deben poseer los agentes relevantes de una localidad para el conseguir el desarrollo de ésta?
Relación entre la Psicología Social y el Desarrollo Territorial (pregunta destinada a psicólogos y sociólogos entrevistados) ¿Qué ha aportado? ¿Qué aportará? ¿En qué dirección tiene que ir esta relación?
¿Puede identificar alguna experiencia de Desarrollo Territorial española o de otras localidades europeas especialmente destacable?
¿Qué incidencia han tenido y siguen teniendo en Gijón las políticas de Desarrollo Territorial realizadas desde finales de los años 80?
Destaque algunas actuaciones especialmente significativas para el desarrollo del municipio en los últimos años
Desde su punto de vista, ¿la población gijonesa considera que las Instituciones Públicas Locales, los sindicatos y empresarios apuestan decididamente por el desarrollo global del municipio?
¿Qué características y peculiaridades favorecedoras del Desarrollo Territorial poseen los gijoneses? ¿Qué otras características suponen trabas y dificultan o retrasan el Desarrollo del municipio?