



Gestión y Análisis de Políticas Públicas

ISSN: 1134-6035

ISSN: 1989-8991

revistagapp@inap.es

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
España

Muñoz Moreno, Rocío; Huete García, M.ª Ángeles

La iniciativa Urbana en España (2007-2013): Diseño e implementación de
políticas públicas de regeneración urbana en Alicante, Cádiz, Córdoba, y Coslada

Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 20, 2018, pp. 100-123

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
España

DOI: <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i20.10485>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281557789008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Recibido: 04-12-2017
Aceptado: 03-07-2018
DOI: 10.24965/gapp.v0i20.10485
Sección: ESTUDIOS



La iniciativa Urbana en España (2007-2013): Diseño e implementación de políticas públicas de regeneración urbana en Alicante, Cádiz, Córdoba, y Coslada

*Urban Initiative in Spain (2007-2013): Design and implementation
in public policies of urban regeneration in Alicante, Cádiz, Córdoba,
y Coslada*

Rocío Muñoz Moreno
Universidad Pablo de Olavide
rmunmor@upo.es

NOTA BIOGRÁFICA

Doctora por la Universidad Pablo de Olavide. Profesora en el departamento de Trabajo Social y Servicios Sociales e investigadora en el departamento de Sociología. Miembro del grupo de investigación SEJ-606 sobre Gobernanza Urbana y Metropolitana (GUM-Z).

M.ª Ángeles Huete García
Universidad Pablo de Olavide
mahuegar@upo.es

NOTA BIOGRÁFICA

Doctora con mención europea por la Universidad Pablo de Olavide. Profesora e investigadora del departamento de Sociología y responsable del grupo de investigación SEJ-606 sobre Gobernanza Urbana y Metropolitana (GUM-Z)¹.

RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis en profundidad de cuatro ciudades españolas (Alicante, Cádiz, Córdoba y Coslada) que desarrollan iniciativas urbanas cofinanciadas con fondos europeos en la convocatoria 2007-2013. El objetivo fundamental de este trabajo es el de arrojar luz sobre el complejo proceso que tiene lugar desde el momento en el que se diseñan las políticas hasta que finalmente se ejecutan. En este sentido, se analizan las diferencias que se producen entre el diseño y la implementación de los programas, tratando de identificar en cada caso los factores que estarían contribuyendo a introducir incoherencias entre ambas fases de la política pública. Para ello, partiendo de una metodología extensiva, obtenida de la aplicación de un cuestionario, se procede a analizar el diseño y la implementación de las

¹ Ambas trayectorias de investigación se vinculan al análisis de políticas públicas locales. De forma concreta, con la regeneración urbana, así como con los procesos de cambio que este tipo de políticas producen en el ámbito local. Como resultado de este trabajo han publicado en revistas de carácter nacional e internacional como *Revista de Estudios Políticos*, *Scripta Nova* o *Local Government Studies*, entre otras.

políticas de regeneración urbana en cuatro ciudades españolas mediante el desarrollo de entrevistas en profundidad.

PALABRAS CLAVE

Regeneración urbana; Sistema Local de Bienestar; gobernanza; diseño e implementación de políticas públicas.

ABSTRACT

This paper carries out an in-depth analysis of four Spanish cities (Alicante, Cádiz, Córdoba and Coslada). These municipalities implement urban initiatives co-financed with European funds in the 2007-2013 call. The aim of this work is to clarify the gap between the design and the implementation of public policies. In this sense, the paper tries to identify the factors that would introduce inconsistencies between both phases of the public policy in each case. Starting from an extensive methodology the paper analyzes the design and implementation of urban regeneration policies in four Spanish cities through the development of in-depth interviews.

KEYWORDS

Urban regeneration; Local Welfare System; Governance; design and implementation of public policies.

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN. 2. METODOLOGÍA. 2.1. ANÁLISIS EXTENSIVO DE LOS CASOS. 2.2. ANÁLISIS INTENSIVO Y SELECCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO. 3. DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS. 4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS. 4.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LOS PROYECTOS. 4.2. PLAN ESTRATÉGICO Y NORMATIVAS PARA LA REGENERACIÓN URBANA EN LA CIUDAD. 4.3. EXPERIENCIA PREVIA. 4.4. GOBERNANZA INTERNA. 4.5. GOBERNANZA MULTINIVEL. 4.6. GOBERNANZA EXTERNA. 4.7. CONSECUENCIAS PRODUCIDAS POR LOS CAMBIOS EN EL EQUIPO DE GOBIERNO. 5. CONCLUSIONES. ANEXO I. ANEXO II.

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento urbano es uno de los hechos más relevantes en las sociedades contemporáneas. Ello ha conllevado a que las ciudades tengan el gran reto de afrontar la solución de la mayor parte de los problemas que afectan a las sociedades actuales convirtiéndose en los principales motores del crecimiento económico y social a nivel mundial (Florida, 2009). Al hablar de ciudades no pretendemos referirnos únicamente a los gobiernos municipales, aunque evidentemente estos jueguen un papel fundamental en este sentido, sino a todos los actores que intervienen en el territorio y que contribuyen a definir y a conformar el ámbito urbano (instituciones públicas, privadas, ciudadanía, etc.).

Ahora bien, si las ciudades suponen un contexto clave desde el que intervenir y afrontar la mayor parte de los problemas que afectan a las sociedades actuales, dado su mayor reflejo o impacto en este contexto territorial; también es cierto que las intervenciones en las ciudades tienen la capacidad de generar políticas que incentiven la gentrificación, la inaccesibilidad, la segregación y en definitiva la desigualdad (Florida, 2017; Atkinson, 1999).

El avance hacia la sociedad postindustrial ha impuesto nuevos retos, derivados de la evolución experimentada en las necesidades y demandas sentidas por la ciudadanía. Estas nuevas demandas vienen a configurar una nueva área de actuación que es fundamentalmente asumida por el ámbito local (Navarro y Rodríguez, 2009). Es en este contexto en el que se comienza a poner el foco de atención en los contextos locales como promotores fundamentales del desarrollo económico y el bienestar de sus ciudadanos.

En esta línea, en el marco de las iniciativas urbanas europeas, los gobiernos locales afrontan nuevos retos relacionados con la regeneración de sus ciudades. De esta forma, desde diferentes esferas institucionales (Comisión Europea, 2007) y académicas (Sassen, 2009), se ha venido poniendo de manifiesto que, para cumplir con este reto del desarrollo urbano, una de las líneas instrumentales más importantes es la intervención en barrios y zonas urbanas en crisis, ya que las diferencias socioeconómicas, y los problemas sociales a los que se enfrentan las ciudades, tienen una evidencia socioespacial que se traduce en diferencias significativas entre barrios.

La nueva manera de intervenir en el espacio urbano, que se comienza a promover desde Europa, estaría concediendo una mayor importancia al desarrollo de las dimensiones social, cultural, económica y medioambiental, tratando de superar la mera transformación del espacio físico sin contemplar su repercusión en el resto de áreas. (Bianchini y Parkinson, 1993).

De esta forma, en el contexto de las iniciativas europeas, en materia urbana, se viene poniendo de manifiesto el denominado Modelo de Desarrollo Urbano Integral (Aparicio y di Nanni, 2011; Zamora y Merinero, 2012; y Huete *et al.*, 2016), entendiendo por ello, el carácter integral en cuanto a ámbitos de política pública implicados, y en el que la integración social de los ciudadanos toma una especial relevancia sobre las políticas puramente económicas, promoviendo el acceso al bienestar y la integración social. Este planteamiento, por tanto, supone superar la tradicional hegemonía existente en relación con los objetivos de las iniciativas urbanas basadas en la estrategia «poner en el mercado» (Taylor, 2007), en favor de la estrategia «local y sociocultural» (Healey, 1997). Además, dicha metodología integral puede complementarse con nuevas formas de gestión e intervención que conllevan importantes transformaciones en el funcionamiento de las administraciones públicas. Así, autores como Bruquetas *et al.* (2005) manifiestan que las nuevas herramientas de gobernanza desplegadas por las administraciones públicas locales aspiran a ser más próximas, de calidad, eficaz y eficiente, y se deben caracterizar por una cooperación institucional, cooperación de departamentos y agencias técnicas que trabajan en el área, participación ciudadana y partenariados público-privados.

Atendiendo a este nuevo enfoque o planteamiento sobre la intervención en zonas urbanas, así como a esta concepción de bienestar local, parece lógico pensar que las políticas de regeneración urbana, por su propia naturaleza, vendrían a constituir una parte de lo que se viene denominando Sistemas Locales de Bienestar. No sólo en relación al contenido de las políticas, dado su carácter eminentemente local y su concepción amplia del bienestar, sino también en lo que respecta a la dimensión procedural, pues a la luz del denominado Modelo de Desarrollo Urbano Integral se desarrollarían estrategias y prácticas de interacción propias con agentes públicos y privados.

Autores como Andreotti *et al.* (2012) han definido los Sistemas Locales de Bienestar como «Acuerdos dinámicos en las que las condiciones socioeconómicas y culturales locales específicas dan lugar a diferentes mezclas de actores formales e informales, públicos o no involucrados en la provisión de recursos de bienestar».

Partiendo de este enfoque sobre el análisis de las políticas de regeneración urbana, lo que pretende este trabajo es, por una parte, presentar los resultados obtenidos en el análisis de las iniciativas urbanas que se han puesto en marcha en España, dentro de la convocatoria 2007-2013², con la finalidad de detectar la medida en la que estarían promoviendo el desarrollo de sistemas locales de bienestar; por otra parte, el verdadero objetivo de este trabajo es superar el tradicional enfoque centrado en el diseño de las políticas, tratando de ir un paso más allá, confrontando la información obtenida con entrevistas en profundidad en los casos seleccionados, que nos permitirán generar un conocimiento más completo sobre las circunstancias que afectan en cada caso a la hora de implementar estas políticas.

De esta forma, se parte de los resultados obtenidos en un trabajo previo más amplio³, en el que se hace una propuesta de modelo desde el que abordar la existencia de sistemas locales de bienestar a través del desarrollo de las iniciativas urbanas. Asimismo, este estudio propone una clasificación de los municipios españoles en base a la tipología en la que se encuadran. Partiendo de dicha tipología, lo que pretende este trabajo es cualificar la información que ha permitido realizar dicha clasificación y comprobar la medida en la que el diseño original de estos programas se ha mantenido y es coherente con la manera de implementar estas políticas.

Tratar de descifrar el éxito en las políticas urbanas exige considerar la interrelación que existe entre el diseño, la implementación y el contexto de la política. Durante algún tiempo, los analistas de políticas públicas confiaron en resolver los problemas que afectaban a la sociedad mediante el diseño. Sin embargo, la práctica ha demostrado que el análisis del diseño no es suficiente para garantizar el éxito de la política, sino que se deben tener en cuenta otros factores que afecten al resultado final de las mismas (Bussetti *et al.*, 2018).

Con esta finalidad, se seleccionará un caso de cada tipología y se procederá a analizar en profundidad dicha información, haciendo especial hincapié en los factores que pudieran estar afectando a la implementación. De esta forma, aunque el objetivo inicial de este trabajo es cualificar la información obtenida de los casos en relación al diseño con entrevistas en profundidad más centradas en la implementación, se parte de algunas hipótesis de trabajo:

² Iniciativa Urbana: Periodo 2007-2013. Municipios mayores de 50.000 habitantes o capitales de provincia que no alcancen dicha cifra de población.

³ A este respecto puede consultarse: (MUÑOZ, 2017).

- Los municipios que hayan sido beneficiarios de estos programas en convocatorias anteriores de fondos europeos tendrán menos dificultad a la hora de desarrollar sus programas y por ende mayor facilidad a la hora de implementar las políticas acorde al diseño originalmente establecido.
- Los cambios que se producen en los equipos de gobierno podrían estar introduciendo cambios tanto en el contenido como en la forma de gestionar los proyectos.

2. METODOLOGÍA

2.1. Análisis extensivo de los casos

La administración de un cuestionario entre los técnicos implicados en la gestión y ejecución de las iniciativas de regeneración urbana en la convocatoria URBANA 2007-2013, ha permitido obtener una abundante fuente de información y realizar un análisis extensivo de los proyectos. De dicha herramienta se adjunta ficha técnica a continuación:

TABLA 1. FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO: MUNICIPIOS CON PROGRAMAS DE REGENERACIÓN EN EL MARCO DE LA CONVOCATORIA URBANA 2007-2013

Municipios > 50.000 habts. (Programa URBANA)	
N	46
Tasa de respuesta	84,78 %
Nivel de confianza	95,5 %
Periodo de desarrollo del trabajo de campo	Dic. 2010 - Nov. 2011

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, además de la información obtenida mediante el cuestionario y algunos indicadores municipales de contexto, en el marco de este trabajo se incluye además el análisis de las fichas resumen de los proyectos, disponibles a través de la Red de Iniciativas Urbanas, en su localizador de actuaciones urbanas⁴. La información disponible en estas fichas ha servido para realizar un primer acercamiento a los casos de estudio, conocer el contenido de los proyectos en cada caso, así como para construir el indicador socioeconómico en base al presupuesto. Este indicador es el que va a establecer en qué medida los proyectos estarían concediendo una mayor importancia a la dimensión social o económica en el diseño de sus actuaciones⁵. Si bien es cierto, que en ocasiones es difícil controlar la pureza de las actuaciones en una única dimensión, ya que existen actuaciones con orientación económica que tiene repercusión en el ámbito social y viceversa, este es el indicador que se ha considerado más fiable a la hora de definir y cuantificar la orientación de los proyectos hacia una u otra dimensión. No obstante, parece importante recalcar esta posible debilidad metodológica con la finalidad de introducir las mejoras oportunas en futuras líneas de trabajo.

La recolección de toda esta información, junto a la explotación de la información obtenida de los cuestionarios, ha permitido realizar un importante acercamiento al tema en cuestión, y ha dado lugar, a través del cruce de dos dimensiones (gobernanza⁶ y orientación de las políticas) al establecimiento de una tipología de proyectos de regeneración urbana en base al desarrollo de Sistemas Locales de Bienestar.

⁴ La Red de Iniciativas Urbanas (RIU) constituye una de las Redes Sectoriales previstas en el Marco Estratégico Nacional de Referencia de España, para el periodo de fondos 2007-2013 como principal mecanismo de coordinación en materia de desarrollo urbano y fondos comunitarios. Para acceder al listado completo de proyectos urbanos implementados en la Convocatoria URBANA 2007-2013, consultar el siguiente enlace de la Red de Iniciativas Urbanas, especificando el tipo de proyecto y la convocatoria: <http://www.rediniciativasurbanas.es/iniciativas.web/>.

⁵ Este índice se calcula a partir de la diferencia entre el presupuesto concedido a la dimensión social de la convocatoria Urbana 2007-2013 (A6: Conciliación familiar y cohesión social) y el otorgado a la dimensión económica (A2: Promoción económica) y posteriormente pasado a escala 0-100.

⁶ Como se puede observar en la tabla 2, el indicador de gobernanza se conforma a partir de la elaboración de un índice sintético que incorpora la gobernanza multinivel, interna y externa. Si bien es cierto que estudios más recientes estarían estableciendo una

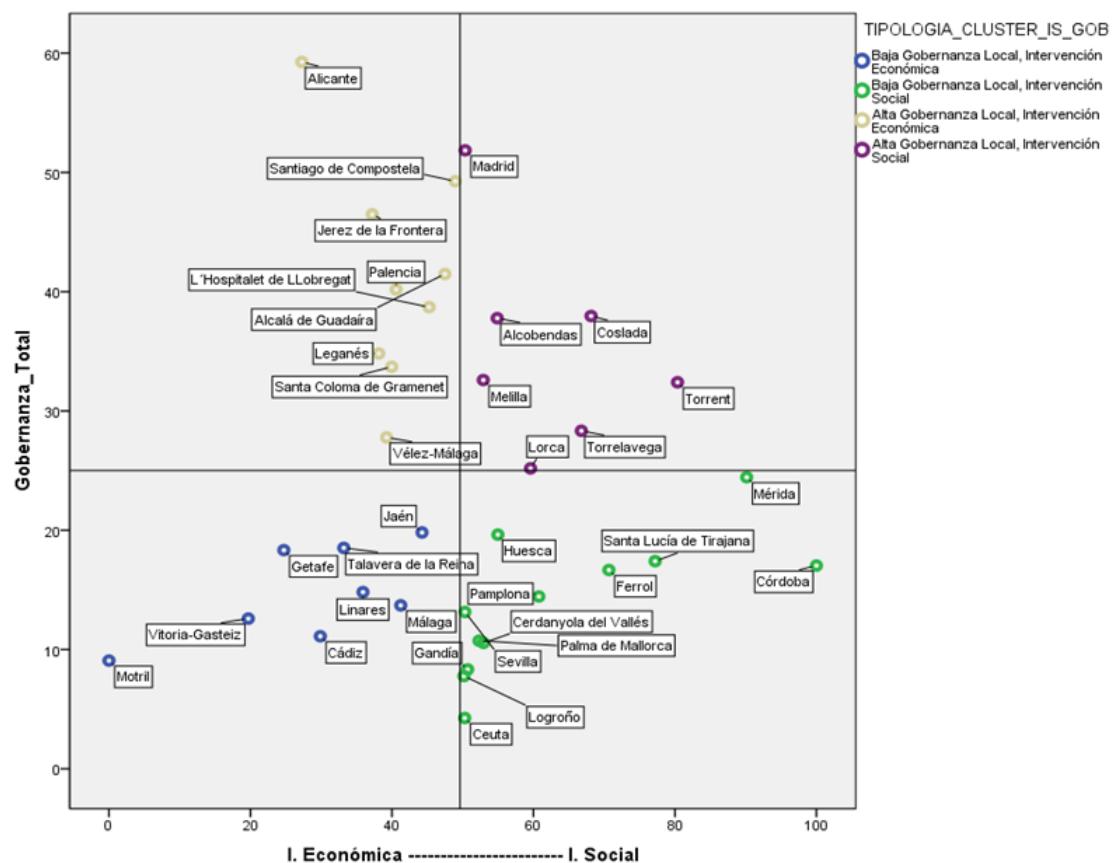
En el marco de este trabajo, sobre la base de la bibliografía consultada al respecto, se considera que aquellas iniciativas urbanas que en el desarrollo de sus proyectos contemplen una alta colaboración e implicación de diversos actores, así como una orientación social de sus políticas, medidas a través del presupuesto invertido, serán aquellas que en mayor medida estarían promoviendo el desarrollo de Sistemas locales de Bienestar.

TABLA 2. DIMENSIONES QUE SE CONTEMPLAN EN EL ANÁLISIS⁷

Sistema Local de Bienestar	Gobernanza:
	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza Multinivel: Colaboración con niveles superiores de gobierno. • Gobernanza Interna: Colaboración entre áreas municipales. • Gobernanza Externa: Colaboración con actores ajenos a la administración pública.
Orientación hacia la dimensión social en el presupuesto (Escala 0-100)	Orientación hacia la dimensión social en el presupuesto (Escala 0-100)
	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbitos de actuación de la convocatoria URBANA 2007-2013. • Diferencia entre los ámbitos A6 (Promoción de la conciliación familiar y cohesión social) y A2 (Promoción Económica).

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 1. TIPOLOGÍA DE MODELOS DE REGENERACIÓN URBANA EN ATENCIÓN AL CRUCE DE LAS DIMENSIONES



Fuente: Elaboración propia.

definición más actualizada de la gobernanza externa, en el marco de este trabajo y dada la información disponible, se estaría contemplando la colaboración con empresas y asociaciones, como puede observarse en el anexo I, en las preguntas del cuestionario que se han utilizado para elaborar los indicadores.

⁷ Las preguntas del cuestionario que se han utilizado para construir el indicador sintético de gobernanza pueden consultarse en el anexo.

De esta forma, el cruce de ambas dimensiones da lugar a una tipología de proyectos, que contempla cuatro modelos en atención al mayor o menor grado de desarrollo de las mismas.

El resultado se presenta en el gráfico 1 de la página anterior⁸.

2.2. Análisis intensivo y selección de casos de estudio

Con el análisis intensivo se pretende profundizar en los casos, ahondando en la influencia que han tenido determinados factores en el desarrollo de los proyectos. Asimismo, se pretende profundizar en los discursos de las personas que trabajan en este ámbito, tratando de reflejar la realidad a partir de la percepción que los actores implicados tienen sobre ella, así como de las condiciones bajo las cuales se implementan.

Si bien, el objetivo inicial del que parte este estudio más amplio es analizar la existencia de Sistemas Locales de Bienestar, la verdadera finalidad de este trabajo es analizar las diferencias que se producen entre el diseño y la implementación de las actuaciones. De esta forma, se trata de cualificar la información obtenida de los municipios en fases anteriores, tratando de identificar los factores de contexto que estarían contribuyendo a introducir cambios en la implementación de los programas que no se reflejaron en el diseño.

Con la finalidad de avanzar en el objetivo de este trabajo y profundizar en aquellas características o aspectos de contexto que pudieran estar explicando el mayor o menor desarrollo de estos Sistemas Locales de Bienestar, y siguiendo a Sartori y Morlino (2002)⁹, se han seleccionado cuatro municipios como representantes de cada uno de los modelos al objeto de realizar una comparación entre los mismos que permita profundizar en el modo en el que se concibe la política urbana por parte de los diferentes modelos. Asimismo, permitirá identificar los diferentes engranajes que configuran los mecanismos desarrollados por cada modelo en la gestión y el desarrollo de sus iniciativas urbanas.

En la tabla 3 y el gráfico 2 que se presentan a continuación se muestran los casos que han sido seleccionados dentro de cada modelo, así como su correspondencia respecto a las dimensiones incluidas en el análisis (gobernanza y orientación de las políticas).

TABLA 3. SELECCIÓN DE LOS CASOS EN CADA MODELO

MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4
Baja Gobernanza Local e Intervención Económica	Baja Gobernanza Local e Intervención Social	Alta Gobernanza Local e Intervención Económica	Alta Gobernanza Local e Intervención Social <i>Sistema Local de Bienestar</i>
Cádiz	Córdoba	Alicante	Coslada

Fuente: Elaboración propia.

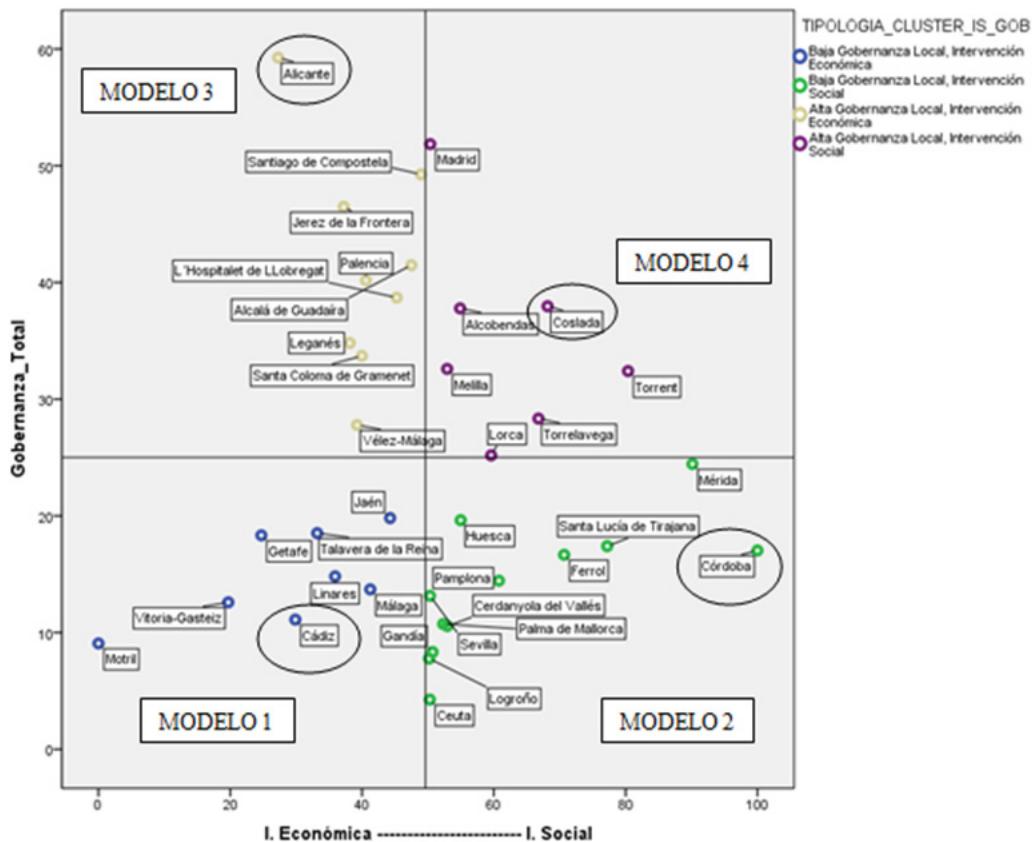
Antes de comenzar con el análisis cualitativo y en profundidad, se procede a presentar las características que definen y nos ayudan a contextualizar a los cuatro casos de estudio. Se recoge información en relación a la fase de convergencia con la Unión Europea, al tamaño municipal, al tipo de barrio en el que se interviene, a la existencia de un Plan Estratégico, a la experiencia previa, al área desde la que se gestiona el programa y a la estabilidad o ruptura política en el municipio durante el desarrollo del proyecto.

Esta información nos permite realizar un primer acercamiento a los casos, que a su vez servirá de guía en el planteamiento de las entrevistas. No será necesario detenerse demasiado en ello, ya que se profundizará en estas dimensiones en el desarrollo de las entrevistas.

⁸ Para realizar una consulta pormenorizada de los municipios mayores de 50.000 habitantes que se encuentran en cada tipología puede consultarse la tabla que se muestra en el anexo II.

⁹ Con respecto a la consideración de qué casos es más oportuno elegir, MORLINO nos dice: «Si la pregunta es cuáles son las condiciones que favorecen la instauración de la democracia, será adecuado elegir casos en los que se haya producido la instauración democrática para controlar la presencia de las condiciones hipotetizadas y esperadas, y casos de ausencia de instauración democrática para controlar la ausencia de aquellas condiciones».

GRÁFICO 2. SELECCIÓN DE LOS CASOS EN CADA MODELO



Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4. FACTORES DE CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS QUE PARTE EL ESTUDIO EN PROFUNDIDAD DE LAS CUATRO CIUDADES

	Cádiz	Córdoba	Alicante	Coslada
Fase de convergencia con la Unión Europea	Convergencia	Convergencia	Phasing in	Competitividad
Tamaño municipal	118.919	328.373	330.525	84.533
Tipo de barrio	Centro histórico	Barrio degradado	Barrio degradado	Barrio degradado
Estabilidad política	Continuidad hasta 2015	Cambios en 2011 y 2015	Continuidad hasta 2015	Cambios en 2011 y 2015
Plan estratégico	NO	SI	Plan Integral para la Zona Norte	NO
Experiencia previa en fondos europeos	SI: Urban II (2000-2006)	SI: Urban I (1994-1999)	NO	NO
Área o entidad desde la que se gestiona el programa	IFEF (Instituto para el Fomento del Empleo y la Formación)	IMDEEC (Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Empleo de Córdoba)	Servicio de Coordinación de Proyectos, dependiente de la Concejalía de Coordinación de Áreas y Proyectos	Área municipal de Servicios Sociales y Mayores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada.

Asimismo, se considera relevante reflejar los cambios políticos que han tenido lugar en las cuatro ciudades en el periodo de análisis, ya que pueden ayudarnos a comprender los posibles cambios de estrategia que se produzcan durante el desarrollo de los proyectos.

TABLA 5. PARTIDOS POLÍTICOS EN EL GOBIERNO EN LAS CUATRO CIUDADES EN EL PERÍODO DE ANÁLISIS (2007-2013)

	CÁDIZ	CÓRDOBA	ALICANTE	COSLADA
2007-2011	PP	IULV-CA	PP	PSOE, IUCM y PIC (Plataforma de la Izquierda de Coslada)
2011-2015	PP	PSOE	PP	PP
Desde 2015	Por Cádiz sí se puede	PP	PSPV-Compromís per Alacant y Guanyar Alacant	PSOE

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en censos electorales.

3. DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS

En la siguiente tabla se especifica el tipo de actor seleccionado en cada caso, así como su relación con el proyecto y la justificación de su elección. En todos los casos, excepto en el de Coslada (debido a los diferentes cambios que se han producido en el gobierno), se ha podido contactar con las mismas personas que cumplimentaron el cuestionario en el año 2011.

TABLA 6. SELECCIÓN DE ACTORES Y JUSTIFICACIÓN

	TIPO DE ACTOR	FUNCIÓN	JUSTIFICACIÓN
Cádiz	Responsable técnico, Departamento de proyectos del Instituto de Fomento, Empleo y Formación (IFEF).	Responsable	Experiencia en la gestión de este tipo de programas.
Córdoba	Responsable técnico, Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Empleo de Córdoba.	Responsable	Experiencia en la gestión de este tipo de programas.
Alicante	Responsables técnicos, Departamento Plan Integral barrios Zona Norte. Servicio de Coordinación de Proyectos (Concejalía de Coordinación de Áreas y Proyectos).	Responsable y miembro del equipo técnico	Técnicos implicados en el diseño y la implementación del Plan Integral Zona Norte y en la Iniciativa Urbana que se desarrolla en la misma zona.
Coslada	Responsable político del Área de Servicios Sociales, Mayores e Igualdad del Ayuntamiento de Coslada.	Responsable	Desarrolla su labor en el Área de Servicios Sociales, Mayores e Igualdad, área municipal que gestiona la Iniciativa Urbana.

La siguiente tabla recoge de manera sintética la información de interés relacionada con el trabajo de campo para la realización de las entrevistas en profundidad con los técnicos responsables de la gestión de las iniciativas urbanas. En la siguiente tabla se puede consultar la fecha en la que se realizaron las entrevistas y su duración.

TABLA 7. REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS. CRONOGRAMA DEL TRABAJO DE CAMPO

	Tipo entrevista	Lugar entrevista	Fecha	Duración
Cádiz	Personal	Sede IFEF	17-02-2017	02:00:37
Córdoba	Personal	Sede IMDEEC	24-03-2017	01:11:26
Alicante	Telefónica	Telefónica	21-03-2017	00:48:47
Coslada	Personal	Cafetería de hotel en Madrid	22-02-2017	01:55:25

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de realizar estas entrevistas en profundidad es tratar de cualificar la información disponible a través de la explotación del cuestionario, intentando identificar en cada caso los mecanismos que pueden contribuir a explicar las posibles diferencias que se encuentren entre el diseño original de los programas y la implementación final de los mismos.

Con la realización de las entrevistas en profundidad, que han tenido lugar una vez que han finalizado los proyectos, se confronta a su vez lo que es el diseño con la implementación de las políticas. En este sentido, una buena parte de la información analizada en la primera parte de este trabajo se corresponde con el diseño de las políticas, ya que cuando se realizó el trabajo de campo (2010-2011) las iniciativas urbanas se encontraban en su primer periodo de desarrollo, por lo que las respuestas en muchos casos se han encontrado más relacionadas con el diseño de los proyectos que con la propia implementación. Asimismo, en las fichas resumen de los proyectos disponibles en la Red de Iniciativas Urbanas, lo que se contempla es el diseño original de las iniciativas, ya que en algunos casos se han producido reformulaciones de los proyectos que no se contemplan ni actualizan en las mismas.

Es por ello que esta parte del trabajo (análisis en profundidad) tratará de complementar la información descriptiva ofrecida anteriormente en relación al diseño de las políticas con las dificultades surgidas a la hora de implementarlas. Con esta intención, el formato de las entrevistas se estructura en atención a una serie de dimensiones que se han considerado relevantes en el análisis del diseño de los proyectos, tratando de entender en cada caso los procesos que los han llevado a situarse en uno u otro modelo.

La delimitación territorial de los proyectos ha demostrado ser una variable especialmente relevante en el análisis de las políticas de regeneración urbana en España. Por ello, esta variable se incluye como una dimensión en el diseño de la entrevista, donde se contemplan preguntas que tratan de determinar los mecanismos que han llevado a intervenir en una zona u otra de la ciudad.

Asimismo, con respecto a la existencia de un Plan Estratégico o de otro tipo de documentos o normativas que ayuden a regir la regeneración urbana en el territorio, en estas dimensiones se trata de analizar la medida en la que existe un proyecto común e integrado para el municipio donde se tengan en cuenta todos los planes, normativas o documentos que ayuden a definir unos retos e intereses comunes para la zona de actuación.

Otro de los aspectos que se considera de importancia es la experiencia previa en la gestión de este tipo de programas. Se entiende que municipios que hayan sido beneficiarios anteriormente en otras convocatorias de fondos europeos (Urban I y Urban II) estarán más familiarizados con las directrices europeas y con el modo en el que se gestionan estas iniciativas. En este caso, el objetivo que se pretende es indagar sobre la influencia que estaría ejerciendo esta experiencia, o bien la ausencia de la misma, en el modo en el que se diseñan y se implementan los programas.

En la dimensión gobernanza, que se subdivide a su vez en los tres tipos que la componen (gobernanza multinivel, interna y externa) el objetivo es indagar en los diferentes mecanismos que han propiciado una mayor o menor colaboración con los actores que se contemplan para el desarrollo de los proyectos, así como las dificultades que hayan podido surgir en el marco de la colaboración. Además, se indaga sobre el tejido empresarial y asociativo en el municipio, fundamentalmente en la zona de actuación, al objeto de identificar la posible influencia que hayan podido ejercer estos actores en el diseño y la implementación de las actuaciones que comprenden las iniciativas urbanas.

La estabilidad política del municipio se considera un factor relevante en el análisis de las políticas de regeneración urbana, ya que en el amplio periodo de tiempo en el que se desarrollan las iniciativas ha habido dos cambios de gobierno, 2011 y 2015, que pueden haber propiciado algún cambio, no ya sólo

en lo que respecta al diseño o reformulación de las actuaciones sino en lo que respecta al modo en el que se conciben estas políticas por parte de los diferentes equipos de gobierno. En este sentido, estos cambios podrían estar introduciendo diferencias tanto en el contenido como en la manera de gestionar los proyectos. Con esta dimensión, se tratará de analizar la medida en la que la alternancia política ha producido alteraciones de algún tipo en el desarrollo de los proyectos, identificar dichas alteraciones, así como las dificultades que hayan podido sentir los técnicos con estos cambios en la implementación de los proyectos.

4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Esta sección se destina al análisis del discurso de los diferentes actores en base a las dimensiones de estudio que se contemplan en el diseño de las entrevistas en profundidad. De esta forma, el objetivo de esta parte del trabajo no es únicamente observar diferencias entre los casos objeto de estudio, sino indagar sobre los diferentes mecanismos o estrategias que se encuentran tras determinadas decisiones y averiguar la influencia concreta que en cada caso estarían ejerciendo algunas variables, como la experiencia previa o la estabilidad política, entre otras.

4.1. Delimitación geográfica del ámbito de actuación de los proyectos

Además de entender los mecanismos que han llevado a intervenir en una zona u otra de la ciudad, interesa conocer en qué medida la intervención en dicha zona forma parte de un proyecto municipal previo y, en este caso, si las actuaciones se enmarcan o se integran en los objetivos o retos definidos previamente para dicha zona de actuación.

En el caso de Cádiz, dado el buen resultado obtenido con el Urban I (94-99) en otros barrios del Centro Histórico, se decidió continuar con esta estrategia para regenerar la parte más antigua de la ciudad. Esta es una de las zonas más degradada social, económica y ambientalmente y así lo han justificado los indicadores que se han trabajado y han servido para elaborar la memoria y que llevan a catalogarla como Zona con Necesidad de Transformación Social (ZNTS). No obstante, estos barrios cuentan con unas enormes potencialidades tanto paisajísticas, como monumentales. La zona en la que se interviene la componen los barrios de San Juan, La Viña, El Balón y Mentidero.

ILUSTRACIÓN 1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ZONA DE ACTUACIÓN DE LA INICIATIVA URBANA (2007-2013) Y DEL URBAN I (1994-1999)



Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación google maps.

Aunque existen otros barrios fuera del casco antiguo que también reúnen importantes indicadores de vulnerabilidad, se decide intervenir en esta zona por una cuestión técnica relacionada con los requisitos de la convocatoria Urbana 2007-2013, que exigía que la intervención se produjera en barrios con una localización geográfica compartida. En este sentido, los barrios seleccionados han sido los que cumplían con este requerimiento. Además comparten unas características geográficas, demográficas y socioeconómicas muy similares que facilitan la aplicación de una estrategia común para tratar de lograr la regeneración integral de la zona. La decisión sobre la delimitación territorial del proyecto ha sido técnica, basada en indicadores y en diagnósticos de la zona, que posteriormente se han consensuado con el nivel político para terminar de plantear la zona objeto de actuación.

En el caso de Córdoba, había varias zonas de la ciudad que reunían los indicadores de vulnerabilidad y que cumplían con los requisitos de la convocatoria, aunque la zona más desfavorecida de la ciudad es la que se localiza al otro lado del río, el Sector Sur.

En principio, desde el equipo técnico se plantean dos zonas de la ciudad como posibles ámbitos de actuación en el que llevar a cabo el proyecto de regeneración urbana, por una parte el Sector Sur, ubicado al otro lado del río y que se encuentra conformado por los barrios con mayor vulnerabilidad en Córdoba; y por otra parte se plantea una intervención completamente distinta en una pequeña parte del centro histórico.

ILUSTRACIÓN 2. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ZONA DE ACTUACIÓN DE LA INICIATIVA URBANA (2007-2013) Y DEL URBAN II (2000-2006) EN CÓRDOBA



Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación google maps.

En base a la experiencia previa de convocatorias anteriores (Urban II) donde se interviene en una zona pequeña a orillas del río (Urban Ribera) que tuvo un gran impacto en la ciudad, el equipo técnico aconseja la intervención en un área específica del centro histórico porque considera que el impacto de la intervención en el Sector Sur se podía diluir, tanto por la extensión como por la problemática específica y la realidad compleja de esta zona. Sin embargo, a nivel político se decidió intervenir en el Sector Sur. En principio se planteó la intervención en toda la zona sur, aunque finalmente y siguiendo las recomendaciones y el asesoramiento técnico se escoge una franja transversal de las cuatro zonas que lo integran (Campo de la Verdad, Fray Albino, Sector Sur y barrio Guadalquivir).

La particularidad del caso de Alicante radica en el hecho de que la Iniciativa Urbana se integra de pleno como parte del Plan Integral para la recuperación de los barrios de la Zona Norte, lo que significa que, tanto

la delimitación geográfica del ámbito de actuación del proyecto como su estrategia viene definida por el propio Plan Integral. Esta zona se compone de seis barrios: Juan XXIII, Colonia Requena, Virgen del Remedio, Virgen del Carmen, 400 Viviendas y SIDI IFNI Nou Alacant.

Esta zona periférica de la ciudad surge a mediados de los 50 y 60 ante la creciente demanda de vivienda de una población residente cada vez mayor. Estos nuevos barrios, muchas veces inconexos entre sí y alejados del centro de la ciudad, carecían de los servicios e infraestructuras mínimas. El monopolio de las iniciativas privadas en las promociones de vivienda, unido a la ausencia de una ordenación territorial conjunta para estos núcleos periféricos y a la permisividad legal de la época provocaron un edificamiento con densidades mucho más elevadas que las precedentes. Ello generó graves problemas urbanísticos, tanto en relación al trazado como en lo referente a la carencia de equipamientos y dotaciones barriales.

La Zona Norte se caracteriza por reunir un importante número de indicadores de vulnerabilidad, se ubica a unos 2 km del centro de la ciudad y abarca unos 2 km².

ILUSTRACIÓN 3. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ZONA DE ACTUACIÓN DE LA INICIATIVA URBANA (2007-2013) EN ALICANTE



Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación google maps.

El Plan Integral «Barrios Zona Norte de Alicante» nace a finales de 2004, cuando los vecinos de la Zona Norte trasladan al ámbito político la necesidad de intervenir en sus barrios para frenar la situación de progresivo deterioro físico y social que sufrían. En este sentido, en el caso de Alicante la delimitación territorial del proyecto ha venido dada por el Plan Integral que se diseña para intervenir en esta zona, en el que se tratan de integrar las necesidades y problemáticas sentidas por los propios ciudadanos canalizadas a través de las diferentes asociaciones con las que se colabora para el diseño del Plan Integral.

En el caso de Coslada había dos barrios que reunían importantes indicadores de vulnerabilidad: el barrio de La Estación y Ciudad Setenta. Sin embargo, se decantó la intervención en el barrio de La Estación porque

además de los indicadores que reunían, este barrio poseía otro tipo de peculiaridades que le hacían especialmente vulnerable. Como puede apreciarse en el mapa en el que se delimita la zona objeto de actuación del proyecto, se trata del barrio más alejado del centro histórico de la ciudad. Incluso puede apreciarse una mayor cercanía al término municipal y al centro histórico de San Fernando de Henares que al suyo propio.

Además, este barrio se caracteriza por poseer importantes barreras físicas, tanto de carácter arquitectónico o de infraestructuras como barreras naturales. Los accesos por carretera al municipio tenían importantes carencias y eran muy deficitarios a pesar de que se trata de un medio de desplazamiento común para el transporte logístico, al ser Coslada el mayor puerto seco de España. Además, esta carretera de acceso es también utilizada como desahogo por el municipio colindante: San Fernando de Henares, para acceder a Madrid o a la nacional. Esta carretera que atraviesa el propio barrio ejerce también de barrera física, ya que divide al municipio en dos. Algunos tramos y accesos peatonales también presentaban importantes carencias, con tramos de barro y anexos a la carretera.

**ILUSTRACIÓN 4. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ZONA DE ACTUACIÓN
DE LA INICIATIVA URBANA (2007-2013) EN COSLADA**



Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación google maps.

Otro hándicap lo constituye la huella sonora del aeropuerto de Barajas, que se encuentra muy próximo y que conlleva que un buen número de aviones sobrevuelen su espacio aéreo al aterrizar y al despegar. Este hecho, entre otros, provocó el descenso del precio de las viviendas, lo que a su vez ha derivado en una mayor concentración de población inmigrante y de etnia gitana en estos barrios.

4.2. Plan Estratégico y Normativas para la regeneración urbana en la ciudad

Con respecto a la existencia de planes estratégicos u otro tipo de normativas existentes que hayan podido contribuir en el diseño de la Iniciativa Urbana en Cádiz, había muchos documentos que se estaban redactando en la época en la que se elabora la memoria del Urbana, como por ejemplo el PGOU que se aprobó en 2013/2014. En este sentido, el equipo técnico trató de incorporar todos los documentos que se

habían elaborado como el Plan Cádiz 2000, la propia memoria del Urban I (94-99), Planes de Empleo, el Marco Estratégico Turístico para la ciudad (2006-2008).

En el caso de Córdoba, la Iniciativa Urbana se plantea como un apoyo al Proyecto de Capitalidad Cultural Europea. Esta cuestión surge a raíz de la participación en un proyecto INTERREG, donde se trabajó en paralelo con otras ciudades para elaborar un proceso de planificación estratégica con una metodología común basada en la economía creativa y la economía de la cultura. Como resultado se crea un Plan Estratégico basado en la Economía de la Cultura, que planteó una serie de actuaciones a desarrollar en el medio plazo. Sin embargo, este estudio se vinculó a un equipo municipal anterior y cuando ya se terminó el documento final apenas se difundió ni se publicó. Aunque los resultados estaban ahí y a nivel técnico sirvieron para orientar muchas actuaciones y satisfacer necesidades y aspiraciones de muchos agentes que habían participado en su diseño. Además del Plan Estratégico, para la elaboración de la memoria también se utilizaron los resultados de la Agenda 21, la Agenda de Regeneración Urbana y todos los instrumentos previos que había, que se estudiaron bien y se analizaron a la hora de plantear la estrategia del Urban Sur. Este proyecto tenía muy buena base estratégica, de hecho en un estudio realizado por la Comisión Europea se valoró la base estratégica y la fundamentación del proyecto como «Buena práctica».

El caso de Alicante es bastante peculiar en este sentido, ya que la Iniciativa Urbana se integra dentro del Plan Integral para la recuperación de los barrios de la Zona Norte. En este sentido, el Plan dota a la Iniciativa Urbana de un marco estratégico de actuación previamente definido y orientado específicamente a la zona de actuación del proyecto. No se puede entender la Iniciativa Urbana en Alicante sin tener en cuenta el Plan Integral, ya que ésta se contempla como una pequeña parte del mismo. A nivel presupuestario, el Urbana ha supuesto unos 12 millones de euros para el municipio, mientras que el Plan Integral tiene un presupuesto cercano a los 200 millones, lo cual da cuenta de la importancia de esta herramienta y del peso que tiene con respecto al Urbana.

Además, en el diseño del Plan, se ha tenido en cuenta el PGOU para cuestiones relacionadas con el tráfico, trazado de calles, edificaciones, etc. También se ha incorporado algo de Agenda 21.

Por último, en el caso de Coslada no se disponía de Plan Estratégico para el municipio. En el momento en el que salió la Convocatoria del Urbana, el equipo de gobierno estaba formado por un tripartito de izquierdas y en este sentido se partía de una fórmula de consenso importante en la que, más allá de cuestiones políticas, se buscó un acuerdo común para el municipio. Durante este periodo, se hizo una propuesta sobre las inversiones que se necesitaban en el municipio, con una calendarización y un sistema de priorización consensuada por los 13 concejales que formaban parte del gobierno. Durante este periodo de tiempo, fue necesario buscar el común denominador de las tres fuerzas políticas, ya que cada parte tenía un proyecto para el municipio y fue necesario mucho diálogo y esfuerzo. Se ha tenido en cuenta la Agenda 21 en el diseño de la Iniciativa Urbana.

4.3. Experiencia previa

En lo que respecta a la experiencia previa en la gestión de este tipo de programas, son los dos municipios andaluces (Cádiz y Córdoba) los que han sido beneficiarios de convocatorias anteriores del Urban. En este sentido, este apartado trata de analizar la influencia que puede haber ejercido tanto la experiencia previa, como la falta de la misma en lo que respecta a la gestión y el desarrollo de los programas de regeneración urbana.

Cádiz, fue beneficiario del Urban I, en la convocatoria 94-99 y, manifiesta que esta experiencia ha ayudado en buena medida a repetir prácticas exitosas y a evitar otro tipo de errores u obstáculos encontrados en el programa anterior. Asimismo, también ayudó a crear conciencia ciudadana, propiciando que la propia ciudadanía se familiarizara con este tipo de programas. Por otra parte, ha contribuido a introducir cambios en la gestión, pasando de un sistema en el que las distintas áreas municipales llevaban su parte y la justificación se hacía en el IFEF, en el Urban I; a la creación de un equipo multidisciplinar ubicado en las propias oficinas del IFEF, en el Urbana.

Sin embargo, los cambios introducidos en las siguientes convocatorias obligan a familiarizarse de nuevo con toda la maquinaria que se debe poner en marcha para gestionar adecuadamente estos programas. Se manifiesta que se va avanzando a medida que las convocatorias van exigiendo y van formulando directrices, de esta forma se crea un modo de hacer política.

En el caso de Córdoba, la experiencia previa en la gestión de estos programas se considera también fundamental. Sin embargo, ha sido precisamente la falta de experiencia de algunos gestores la que ha po-

dido poner en riesgo el desarrollo de la Iniciativa Urbana, al no atender en algunos casos las sugerencias el equipo técnico especializado en esta materia, que ha demostrado contar con el conocimiento y la experiencia necesarios en el diseño y la gestión de programas europeos de regeneración urbana.

El equipo técnico encargado de gestionar el proyecto desde el Instituto Municipal para el Desarrollo Económico y el Empleo de Córdoba (IMDEEC), ha sido apartado de estas funciones en varias ocasiones. La primera se produce una vez que se presenta la memoria y aprueban el proyecto, parece ser que este hecho se relaciona con la entrada de un nuevo gestor al IMDEEC, que prefirió contar con los servicios de una consultora. Sin embargo, esta estrategia no produjo muy buen resultado, ya que propició que el manual de procedimientos que se le encargó no sirviera y no se pudiera utilizar. Como resultado de ello, el Urbana estuvo parado dos años, en los que ni siquiera se habían homologado los procedimientos de gestión esenciales para poder empezar a funcionar. No obstante, en los momentos de dificultad, se ha vuelto a contar con el equipo técnico original para volver a encarrilar el proyecto, aunque esta falta de continuidad del equipo con experiencia en el desarrollo de estos programas ha propiciado una serie de dificultades que, al parecer, podrían haberse evitado manteniendo al equipo y siguiendo las directrices de los técnicos.

Alicante carece de experiencia previa en la gestión de este tipo de programas, por lo que desconocían las directrices y exigencias de este tipo de proyectos, aunque sí que manifiestan que la experiencia del Urbana les ha facilitado en bastante medida la presentación a la siguiente convocatoria EDUSI en el periodo (2014-2020). Aunque, en la misma línea que Cádiz, argumenta que cada convocatoria de fondos te obliga a familiarizarte con las nuevas directrices y procedimientos de gestión.

Asimismo, la experiencia que ha introducido el Urbana ha comenzado a generar algunas dinámicas de cambio en el seno de la administración local, que ha pasado de concebir las áreas municipales como compartimentos estancos de política a promover una colaboración más activa a todos los niveles. Además, hay un antecedente de un Plan Integral de intervención que se elaboró para uno de los barrios que integran la Zona Norte, el barrio de Juan XXIII. Este Plan Integral previo permitió sentar antecedentes y ayudó en buena medida a elaborar el diseño del Plan Integral de la Zona Norte en el que se inscribe la Iniciativa Urbana.

Coslada tampoco ha gestionado con anterioridad este tipo de programas, por lo que manifiesta un escaso conocimiento por parte de la administración en lo que respecta al desarrollo de este modelo de gestión que se promueve desde Europa. Además de la justificación previa al gasto, que es la que habitualmente se utiliza en la administración local, se necesita trabajar con una serie de indicadores, memorias e informes posteriores para justificar el gasto, lo cual aumenta el trabajo de los técnicos y la complejidad de los trámites y procedimientos a realizar. Es en este momento en el que se vio que a nivel técnico, como organización, ese cambio no estaba interiorizado y las personas involucradas en la gestión del proyecto percibían esta manera de trabajar como un encargo excesivo, que les requería mucho esfuerzo. Sin embargo, la Iniciativa Urbana ha introducido cambios positivos en este sentido, ya que ha sido una plataforma para enseñar a los técnicos lo que significa trabajar con Europa y adquirir experiencia en este campo.

Lo que lamenta Coslada es que se haya reducido el presupuesto de manera drástica, de 13 millones de euros que se plantearon en origen en el diseño a 4 millones como consecuencia de una reformulación que se produjo en el siguiente mandato (2011-2015), y que el proyecto haya estado prácticamente bloqueado durante cuatro años, lo que ha producido que esta dinámica de funcionamiento que se promueve desde Europa no haya alcanzado el nivel de interiorización o asimilación por parte de la administración local que se hubiera esperado con una mayor estabilidad y continuidad del proyecto. Coslada no opta a la siguiente convocatoria de fondos de la EDUSI en el periodo 2014-2020.

4.4. Gobernanza Interna

En el caso de Cádiz, el equipo técnico manifiesta que la colaboración entre áreas municipales se produce desde el comienzo. El primer trámite, previo al diseño del proyecto, es la coordinación de servicios afectados. En este sentido, cada área aporta su visión y su conocimiento acerca de las actuaciones que considera necesario realizar en el territorio.

El URBANA se gestiona por un equipo multidisciplinar, que no está formado exclusivamente por personal del ayuntamiento. El IFEF ha actuado como filtro de todo lo que se hacía, todo tenía que pasar por allí, los contratos, las nóminas, las certificaciones. Se trabajaba con las empresas y con las personas, tratando de unir la formación y las necesidades de las empresas a través de programas de empleo.

Lo que parece haber facilitado la gobernanza y la colaboración es precisamente que ésta se ha dado fundamentalmente a nivel técnico. Asimismo, el hecho de que las distintas áreas no han sido compartimentos

estancos buscando el protagonismo político de las mismas, sino que se ha buscado la colaboración conjunta de los técnicos de las diferentes áreas municipales. Se creó un manual de procedimientos interno común para que desde las diferentes áreas se trabajara de la misma forma, utilizando los mismos procedimientos.

Córdoba cuenta con experiencias anteriores de colaboración inter-áreas, el Urban I fue un ejemplo de ello. Durante el desarrollo de la Iniciativa Urbana se ha producido una colaboración fluida entre las diferentes delegaciones municipales. En general, en el Urbana también ha existido una buena colaboración y se detecta un respeto en el trato entre las distintas áreas, que no se percibe, sin embargo, dentro del propio IMDEEC. Se detectan ciertas resistencias y fricciones entre la gerencia del IMDEEC y el equipo técnico responsable de la gestión, lo que ha dificultado en buena medida la correcta implementación del proyecto, ya que este hecho provocó la retirada del equipo técnico durante algún tiempo. Ello supuso que el proyecto se estancara durante casi dos años, hasta que se devolvió de nuevo la responsabilidad de la gestión al equipo técnico.

En el diseño y la elaboración del Plan Integral para la Zona Norte, en el que se encuadra la Iniciativa Urbana, Alicante incorporó todas las demandas y planes sectoriales que cada área municipal tenía para la zona de actuación. El Servicio de Coordinación de Proyectos hizo una doble labor: por una parte incorporar estas demandas a la zona de actuación, y por otra adaptarlas a las necesidades específicas del territorio sobre el que se interviene.

Por otra parte, en el desarrollo del proyecto la colaboración de las áreas ha sido desigual y ha dependido, según el análisis del discurso, de que los técnicos tuvieran clara la necesidad de un trabajo coordinado. En este sentido, este hecho ha tenido que ver con la voluntad y con el marco conceptual que cada uno de los técnicos tenía sobre la coordinación más operativa, más cotidiana. A otro nivel, también ha dependido de que los políticos en el gobierno lo tuvieran claro y lo hicieran transmitir al ámbito técnico. También se han producido otros cambios, que han reducido en cierta medida la capacidad de dirección política del Plan, y por tanto de la Iniciativa Urbana. El Servicio de Coordinación de Proyectos se vinculó en principio, cuando surgió el Plan, a Alcaldía, ya que partía de una clara voluntad política del equipo de gobierno y de un alcalde, según el criterio técnico, con importante capacidad directiva. A raíz del cambio en el equipo de gobierno, el Servicio de Coordinación de Proyectos se convierte en una concejalía, al mismo nivel que el resto, hecho que dificulta la coordinación en algunos casos, ya que depende mucho de la voluntad política y de que los técnicos se crean que el trabajo integral, conjunto y coordinado es necesario.

La Iniciativa Urbana de Coslada se diseñó con el consenso de un tripartito de izquierdas, el cual necesitó de un profundo debate entre las tres fuerzas políticas para lograr un proyecto común de territorio. Sin embargo, a pesar de las dificultades que pudieran surgir para lograr un consenso, les unía la preocupación por la cuestión social, hecho que facilitó en buena medida el establecimiento de acuerdos. El cambio de gobierno que se produjo en 2011 hizo que el proyecto no tuviera una continuidad y quedara prácticamente bloqueado durante casi cuatro años, lo que ha dificultado el desarrollo de los cauces de colaboración necesarios para la implementación del proyecto y la creación de esa dinámica de trabajo en el personal de la administración.

No obstante, con la incorporación del nuevo equipo de gobierno en 2015 se retoma el proyecto y se cuenta con todas las áreas municipales con cierta implicación en el desarrollo del mismo para plantear algunas actuaciones factibles en el corto periodo de tiempo que quedaba para finalizar el proyecto. Aunque sin duda ello no ha sido suficiente para crear una dinámica colaborativa que se mantenga en el tiempo.

4.5. Gobernanza multinivel

En lo que respecta a la colaboración con otros municipios y niveles superiores de gobierno, el equipo técnico de Cádiz ha asistido a los Comités de seguimiento anuales con la Junta de Andalucía, en Sevilla, cuyas actas iban a la Comisión Europea y al Ministerio. Asimismo, se han tenido reuniones con el Ministerio en Madrid, cuatro o cinco veces al año y comunicación telefónica casi diaria para resolver problemas. Se ha producido una comunicación constante con otros gestores y otros ayuntamientos para solventar algunas dudas e intercambiar experiencias. La relación con técnicos y gestores de otros municipios ha sido excelente y ha sido un apoyo fundamental en el caso de Cádiz.

Por otra parte, en lo que respecta al desarrollo de las actuaciones, ha sido necesario coordinarse con Patrimonio (Diputación provincial) para el desarrollo de algunas obras, así como con Cultura (Junta de Andalucía) para algunas actuaciones, como la protección del Parque Genovés. El trato con el Ministerio ha sido directo. El equipo técnico manifiesta que la colaboración con niveles superiores de gobierno (fundamentalmente en casos como el suyo en los que no hay sintonía política) no es idílica, sin embargo, al gestionarse todo desde el ámbito técnico estas dificultades no se han llegado a percibir del mismo modo.

Se manifiesta que no hay ningún proyecto que no haya salido por necesitar la colaboración o un permiso de otra administración. Lo bueno es que la gestión del proyecto se llevaba directamente desde allí y si se necesitaba la colaboración para algo era una cosa puntual, como un permiso. Como la competencia es municipal y el tipo de actuaciones se diseña a nivel local han tenido autonomía para el desarrollo de los proyectos sin necesitar de la colaboración de otras administraciones, excepto para cosas puntuales.

Córdoba relaciona la gobernanza, la multinivel en particular, como un tema directamente relacionado con el signo político. Aunque considera que lo lógico, al ejecutar un programa de naturaleza integral, sería coordinarse de manera efectiva con niveles superiores de gobierno con el objetivo de buscar una complementariedad de las actuaciones, la realidad ha sido otra. Al no haber sintonía política no ha existido colaboración, al menos desde el IMDEEC. Cuando el equipo técnico proponía alguna colaboración con niveles superiores de gobierno, como la Junta de Andalucía, para el desarrollo de alguna actuación se percibía un total rechazo a estas propuestas. Por otra parte, en las reuniones con el Ministerio no se ha contado con el equipo técnico, sino que han sido los responsables políticos los que han asistido a estos encuentros.

En el caso de Alicante, las actuaciones concretas que han comprendido la Iniciativa Urbana no han requerido de la colaboración con niveles superiores de gobierno, aunque se manifiesta que otra cosa es el Plan Integral en el que se incluye. Al ser la autoridad de gestión directa el Ministerio, la Iniciativa Urbana no tenía que tener ningún vínculo con la Comunidad Valenciana, por ejemplo.

Como consecuencia de las dificultades que han surgido en la implementación del proyecto, que han llevado a estancar el mismo durante prácticamente los cuatro años que duró el mandato del siguiente equipo de gobierno (2011-2015), Coslada no ha logrado desarrollar de manera efectiva los mecanismos de colaboración necesarios para la correcta implementación de los proyectos. Durante estos cuatro años únicamente se terminaron de ejecutar las obras que habían comenzado, pero no se certifica nada por lo que el municipio aún no había recibido nada de fondos europeos. En este sentido, en lo que respecta a la colaboración con niveles superiores de gobierno, ni siquiera se había mantenido contacto con el Ministerio durante este tiempo. En julio/agosto de 2015, con el siguiente cambio de gobierno y a apenas cinco meses de cerrar el proyecto se retoma el contacto y la relación con el Ministerio y se trata de encauzar de nuevo el proyecto.

4.6. Gobernanza Externa

El sector asociativo en Cádiz es muy complejo porque se encuentra muy dividido y no hay un planteamiento común en lo que respecta a la tipología de aspectos que se demandan. La sociedad civil ha participado en el proyecto fundamentalmente a través de las asociaciones de vecinos de la zona. Siempre existen demandas ciudadanas que tratan de canalizarse a través de las reuniones anuales que se establecen a nivel más institucional, con los responsables políticos y técnicos, se levantaban actas de las demandas ciudadanas en cada área y se trataban de incorporar en la medida de lo posible.

El sector comercial también es complejo. A veces hay que gestionar demandas contradictorias entre comercios o entre éstos y las asociaciones del mismo sector, lo cual dificulta en muchos casos esta colaboración.

Aunque se ha tratado de incorporar las aportaciones de estos actores en el diseño, a la hora de ejecutar manifiestan haberse guiado más por la experiencia anterior en fondos europeos. Desde el punto de vista del equipo técnico, la participación es un tema complejo que requiere del apoyo de expertos en esta materia.

En Córdoba, el panorama asociativo del Sector Sur es muy rico y activo, con mucha cultura participativa, de hecho, es la zona de Córdoba en la que se inició el movimiento vecinal. Uno de los objetivos del Urbana era precisamente fomentar ese carácter participativo. Se pensó que las asociaciones del barrio podrían ser unas buenas colaboradoras para identificar a los posibles beneficiarios de las actuaciones de formación y encontrar el curso o acción formativa que mejor pudiera cuadrar con cada demandante. El objetivo era utilizar la cultura como vehículo de cohesión social y ofrecer alicientes a la ciudadanía para que retomen algún tipo de formación que les sirva para encontrar un empleo. La idea era ofrecerles a estas personas la oportunidad de formarse y visibilizarse a través de los recursos y las herramientas formativas que se planificaron. Esta zona es un semillero de flamenco y se trató de conectar este potencial cultural con la orientación de los cursos de formación. Sin embargo, finalmente falló la conexión de todo aquello con la formación, que era la parte que se llevaba desde el IMDEEC, de emprendedores y de formación. Los itinerarios que estaban planificados no llegaron a realizarse.

El equipo del Urban Sur se reunía con la Junta Municipal y de Distrito en las reuniones de participación vecinal. Allí expresaban sus demandas y posteriormente se analizaban para ver si podían incluirse dentro

de la Iniciativa Urbana. Asimismo, en la programación de las actuaciones sociales se constituyó una herramienta llamada Foro Social Urban Sur abierto a la participación del tercer sector para que contribuyeran a desarrollar las actuaciones en materia de servicios sociales que se iban a implantar. Las conclusiones que se obtuvieron de ese foro se incluyeron en la programación de los cursos de formación.

El tejido empresarial de esta zona es débil y se encuentra diseminado. Uno de los objetivos era precisamente hacer un diagnóstico de esta zona para fortalecerlo, pero al fallar la gestión del IMDEEC, las actuaciones no han tenido el impacto deseado. Este impacto podría llegar de manera indirecta a los negocios que se encuentran en las calles que se han reurbanizado.

En el caso de Alicante, la Zona Norte cuenta con una arena asociativa bastante importante y bastante más activa y reivindicativa que en otras zonas de la ciudad, este hecho ha favorecido de algún modo el que vayan saliendo proyectos, aunque puntualmente también ha supuesto dificultades, dado el componente clientelar de algunas asociaciones vecinales. Además, en algunos momentos ha sido difícil consensuar determinadas actuaciones entre las diferentes asociaciones, ya que cada una tiene unas demandas y unos intereses que no tienen por qué cuadrad entre sí. En este sentido, el equipo técnico manifiesta que ha sido complicado en algunos aspectos coordinar todo esto.

El asociacionismo en general ha participado bastante en el Plan, hecho que en parte puede deberse a que la oficina encargada de gestionarlo se localice en el propio territorio. Ello hace que la ciudadanía los conozca y los tenga como referentes. La participación ha sido bastante estrecha, aunque con ciertas limitaciones. Se ha colaborado con ONGs y con asociaciones de profesionales en proyectos concretos. Y con empresas se ha colaborado en cosas muy específicas, ya que en la Zona Norte sólo hay comercios.

Si bien, en el caso de Coslada se había diseñado un proyecto de base muy participativo, la realidad ha sido bastante diferente, ya que la falta de continuidad en el proyecto durante un largo periodo de tiempo dificultó el hecho de que éste se visibilizara por parte de la ciudadanía y demandara por tanto su participación en el mismo. En la segunda mitad de 2015, unos meses antes de que finalizara el plazo para ejecutar las actuaciones, se retoma el proyecto y se trata de incorporar en la medida de lo posible a los diferentes actores que puedan intervenir en el territorio. Sin embargo, en este corto periodo apenas ha dado tiempo a que estas redes o colaboraciones se extiendan y se interioricen tanto por parte de la administración como de la propia ciudadanía.

4.7. Consecuencias producidas por los cambios en el equipo de gobierno

Cádiz ha mantenido una estabilidad política durante los mandatos de 2007 y 2011, que ha permitido una continuidad y estabilidad en el desarrollo del proyecto, que tampoco se ha visto excesivamente alterada con la incorporación de un nuevo equipo de gobierno en 2015. Sin embargo, no se puede predecir qué habría pasado si este cambio de gobierno se hubiera dado con anterioridad, ya que probablemente hubiera tenido una mayor repercusión en el desarrollo del proyecto. Sin embargo, dado el correcto desarrollo y evolución de la Iniciativa Urbana en Cádiz, que no sólo ejecutó el presupuesto inicialmente concedido, sino que fue beneficiaria de 800.000 euros más, no se vio afectado por estos cambios políticos.

En el caso de Córdoba, las interferencias y obstáculos que se han encontrado en la implementación de las actuaciones se han encontrado directamente relacionados con los cambios producidos en la gerencia del IMDEEC, que a su vez se han visto condicionados por los cambios en el equipo de gobierno. En este sentido, el equipo técnico se ha encontrado con importantes dificultades para poder llevar a cabo su trabajo de un modo normalizado, viéndose apartado del proyecto de manera intermitente, aunque siempre recurrido en última instancia para volver a dar coherencia y sentido al proyecto.

En un primer momento, el equipo técnico se encargó de elaborar la memoria de la Iniciativa Urbana. Sin embargo, una vez que el proyecto fue aprobado se apartó a este equipo de la gestión y se contrataron los servicios de una consultora para elaborar un manual de procedimientos, que finalmente no sirvió y no se pudo utilizar. Como resultado, el proyecto se encontró bloqueado dos años, en los que ni siquiera se habían homologado los procedimientos de gestión esenciales para poder empezar a funcionar. En ese momento, y a pocos meses de las elecciones municipales de 2011, se vuelve a incorporar al equipo técnico original a la gestión del proyecto al objeto de encarrilar la situación y montar la maquinaria necesaria para poder empezar a trabajar. A esta dificultad se le sumaban las propias de encontrarse en periodo electoral, con una buena parte de los recursos bloqueados.

Con la incorporación del nuevo equipo de gobierno, los técnicos proceden a presentar un informe analizando la situación y orientando las actuaciones que era necesario acometer, entre otras cosas hacer la

primera certificación de gasto, ya que por esa fecha aún no se había certificado nada y únicamente se había recibido un anticipo del 6% que se solicitó.

El equipo técnico se encargó de hacer los manuales de procedimiento y todos los procedimientos internos, ya que no podían contratar asistencias técnicas para actuaciones que ya se había contratado. El diseño y la puesta en marcha de esta maquinaria supuso un importante esfuerzo e inversión de tiempo. Finalmente, en el momento en el que se había reorganizado todo y comenzaron a desarrollarse las actuaciones, se encontraron con otro problema: el propio concejal del IMDEEC quería liquidarlo y no sacar las contrataciones en un momento en el que el proyecto estaba lanzado. Surgieron algunas dificultades con alguna actuación, que se encontró con un problema de contratación, retrasando la ejecución de los pagos de esa medida y haciendo que el calendario no se cumpliera. Ello, unido al escaso grado de ejecución del presupuesto que debía ejecutar el IMDEEC, que en 2015 apenas llegaba al 0,05% de lo planificado llevó al equipo técnico a emitir un informe. En éste se especificaban las actuaciones que quedaban por realizar, instando a que se comunicara al Ministerio si no se iban a ejecutar, de manera que otro municipio pudiera aprovechar los fondos y no se perdiera ese dinero. La elaboración de este informe parece que volvió a propiciar que se apartara nuevamente al equipo técnico de la gestión del proyecto.

A esas alturas, con el equipo técnico fuera de juego, plantean una reprogramación de las actuaciones. La falta de experiencia de los gestores a cargo del programa les llevó a plantearla sin tener en cuenta los plazos de tiempo que se iba a tomar el Ministerio para evaluar y analizar los cambios propuestos, y sin tener demasiado en cuenta el hecho de que un programa no se puede reformular drásticamente. La intención era incluir algunos proyectos que tenían interés electoral. El Ministerio dijo que no a la mayoría de los cambios, excepto a pequeñas cosas de poca importancia, lo que significó continuar con la anterior programación, pero con menos tiempo para ejecutar las actuaciones. Todo ello hizo que se perdiera una buena parte del presupuesto.

El nuevo equipo de gobierno, que se incorpora en 2015 se encuentra con una importante suma de dinero sin ejecutar siendo necesario certificar los pagos antes del 31 de noviembre. En este sentido, se comienzan a hacer propuestas de gasto algo desatinadas y sin impacto. Bajo el punto de vista técnico y para algunas medidas, sobre todo las del IMDEEC en temas de empleo y terreno económico, se convirtió en una máquina de gastar en la que la estrategia se había perdido de vista.

En conclusión, el resultado de todo esto es que se ha fallado en algunos aspectos fundamentales del proyecto que podían haber conseguido unos efectos y unos impactos mayores si se hubiera mantenido la estrategia inicial del proyecto y el asesoramiento técnico continuado.

En el caso de Alicante, de 2007 a 2011 no se ha producido ningún cambio en el color político del equipo de gobierno, aunque sí que han cambiado las personas destinadas a las distintas concejalías. En este sentido, al cambiar el equipo de gobierno, aunque se mantiene el mismo partido político en el poder, cambia la percepción de las cosas y las prioridades que se establecen en la agenda política.

El proyecto surgió en un momento en el que había una voluntad política de crear un proceso colaborativo y con la participación de todos los actores desde la base. Sin embargo, esta voluntad política no se ha mantenido de la misma forma con el cambio producido en el equipo de gobierno, hecho que ha dificultado de manera importante el mantenimiento de la estructura participativa que se había diseñado a lo largo de todo el Plan Integral.

Por otra parte, con respecto al cambio de color político que se produce en la corporación municipal en 2015, el equipo técnico manifiesta que no ha influido en el desarrollo de la Iniciativa Urbana porque en ese momento el proyecto tenía un buen nivel de ejecución y apenas quedaban un par de actuaciones por finalizar. En este sentido, el cambio político no ha condicionado en modo alguno el correcto desarrollo de la Iniciativa Urbana.

De los cuatro casos que se han estudiado en profundidad, Coslada es el municipio que se ha visto afectado en mayor medida por los cambios de gobierno en la administración local. Durante el periodo en el que se ha desarrollado el proyecto se han acometido tres mandatos con cambio de color político en 2011 y en 2015. Este hecho ha provocado, entre otros factores, que el proyecto se haya visto prácticamente bloqueado durante los cuatro años del mandato intermedio, de 2011 a 2015. Durante este periodo, no sólo no se asume el proyecto por parte del nuevo equipo de gobierno, sino que se crean dudas sobre la gestión anterior y el propio proyecto que se trasladan tanto a los técnicos como a la propia organización. En este sentido, se perciben conductas tendentes a desacreditar y boicotear el proyecto. Además, en este periodo se produce una reformulación del mismo y se reduce el presupuesto de 13 a 4 millones de euros.

En este caso, es el nuevo equipo de gobierno que se incorpora en julio-agosto de 2015 el que retoma el proyecto y las relaciones con el Ministerio, que hasta aquel momento no existían, ya que ni siquiera se

había acudido a las reuniones. Tampoco se había certificado nada por esas fechas, únicamente se habían terminado de ejecutar las obras que habían empezado, con lo cual no se había recibido aún nada de fondos europeos. En cinco meses había que cerrar el proyecto, justificarlo y certificarlo. En septiembre se habían certificado ya 2.500.000 euros, ya que había cosas ejecutadas que no se habían certificado aún. Cuando apenas quedaban dos meses para finalizar el proyecto y quedaban 300.000 euros sin ejecutar, se vuelve a la organización para reunirse con todos los técnicos que pivotaban sobre el proyecto (empleo, mayores, SS.SS., igualdad, jardines, vías y obras...) y ver lo que da tiempo de hacer en cuanto a tiempos de contratación. Se realizan diferentes actuaciones como: un programa entero de prevención de violencia de género en rumano y en castellano en todos los establecimientos del barrio, se crearon las brigadas moradas, jornadas sobre violencia, peluquería para el centro de mayores de este barrio (que era el único centro de mayores sin peluquería), se mejoró infraestructura pequeña del centro cívico, se hizo trabajo comunitario en el teatro social (similar al realizado en las tres mil viviendas, en Sevilla), se realizaron actividades en el colegio, se instalaron luces LED de reducción de consumo, aparatos gerontológicos para los mayores, etc. Finalmente se llegaron a ejecutar casi los 4.200.000, se quedaron a 40.000 euros de ejecutar el presupuesto completo.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en el marco de este trabajo nos vienen a confirmar la necesidad de estudiar en profundidad el desarrollo de las diferentes fases de la política pública, yendo más allá del mero análisis de la planificación y el diseño. Trabajos, como el de Bussetti *et al.* (2018) sobre la iniciativa urbana de Alcalá de Guadaíra, en Sevilla, vienen a apoyar estos resultados, llamando la atención sobre la variedad de factores que interactúan con el diseño y afectan al funcionamiento y al resultado final de las políticas.

El análisis en profundidad de las cuatro ciudades que se presenta, nos ha permitido identificar las diferencias que se han producido entre el diseño original y la implementación de las políticas de regeneración urbana. Asimismo, se han podido identificar algunos factores comunes que estarían incidiendo sobre el modo en el que finalmente se implementan. Este estudio nos ha permitido arrojar luz sobre el complejo entramado de factores que tiene lugar entre estas dos fases de la política y nos aporta información novedosa que puede tener un efecto relevante sobre la transparencia en el gobierno y en las políticas públicas de las ciudades.

Si bien, trabajos como el de Bussetti y Dente (2016), se han centrado en analizar los mecanismos causales que subyacen al desarrollo de buenas prácticas, con la finalidad de descifrar y aplicar el conjunto de factores que inciden en el éxito de una determinada política pública; este trabajo identifica una serie de factores, que por el contrario, estarían afectando de manera negativa a la coherencia que debería existir entre el diseño y la implementación de las políticas. De esta forma, los resultados que se extraen de este trabajo nos ayudan a identificar una serie de factores a los que se debe prestar una especial atención, con la finalidad de que no produzcan efectos no deseados en el desarrollo de las políticas urbanas, que lleven a un alejamiento de lo planificado.

Así, uno de los factores que se ha mostrado más determinante a la hora de detectar ciertas incongruencias entre lo planificado y lo ejecutado en las ciudades analizadas, ha sido la falta de estabilidad política. En buena parte de los casos, este hecho se relaciona con la falta de continuidad o la reformulación de las actuaciones del proyecto. Trabajos como el de Velázquez y Verdaguer (2011) en su análisis sobre tres experiencias europeas innovadoras, destacan la importancia del liderazgo político en el éxito de los proyectos y lo relacionan directamente con la estabilidad de los equipos de gobierno, hecho que suele darse más frecuentemente en los proyectos a corto plazo.

En los casos analizados, dado el largo periodo de tiempo en el que se han desarrollado estos programas, los municipios han pasado por diferentes cambios de gobierno, éstos han afectado al desarrollo y a la implementación de las políticas, tanto en los casos en los que se han visto acompañados de cambios en el color político, como en los que no.

Estos resultados avalan la necesidad de adoptar un mayor consenso para elaborar un proyecto común de territorio, que se construya sobre la base de un diagnóstico de la zona sobre la que se va a intervenir y que trate de incorporar las aportaciones de todos los agentes, tanto públicos como privados. Este consenso, fruto de la participación y la colaboración de diferentes actores, en relación a las metas a alcanzar, así como en el tipo de medidas o estrategias a desplegar para alcanzar dichos objetivos, posibilitará la continuidad del proyecto en los términos planteados en su diseño. Asimismo, se considera necesario incorporar mecanis-

mos de supervisión y seguimiento, que mejoren la eficiencia y el correcto desarrollo de estas políticas, que no permitan bloqueos o parones en los proyectos, que no se encuentren debidamente justificados, cuando se producen cambios políticos, como parece haber sucedido en Coslada o en menor medida en Córdoba. De esta forma, se evitaría el peligro de que las instituciones puedan llegar a desarrollar mecanismos de gasto incontrolado en los que la estrategia se pierda de vista.

En línea con la hipótesis de partida, la experiencia previa en la gestión de fondos europeos ha demostrado ser también un factor relevante. Del análisis del discurso se puede extraer la importancia que los técnicos conceden a la iniciativa urbana como plataforma para el aprendizaje, que ha servido para formar a los técnicos municipales en lo que implica trabajar con Europa. No obstante, parece ser que si esta experiencia no se ve acompañada de otros factores que le permitan extraer su máximo potencial, no se muestra tan determinante en términos reales.

En conexión con esto último, el análisis de las entrevistas ha permitido detectar otro factor con importante incidencia en la implementación de las políticas urbanas que no se había contemplado en un principio, y es el grado de autonomía y la capacidad de decisión del equipo técnico involucrado en la gestión del proyecto. Si bien es cierto que existen determinadas decisiones que dependen del nivel político, tomadas esas decisiones le corresponde al equipo técnico especialista y con experiencia en la gestión de este tipo de programas determinar los pasos y procedimientos necesarios a adoptar para garantizar el logro de los objetivos que se han establecido. El caso de Córdoba permite exemplificar la importancia de este hecho, ya que no sólo se han desatendido las recomendaciones del equipo técnico en varias ocasiones, sino que la falta de autonomía e incluso de estabilidad de este equipo ha impedido el correcto desarrollo de su trabajo y por ende del proyecto. Este hecho propició que éste quedara bloqueado durante un periodo de tiempo prolongado y se perdiera parte del presupuesto.

La autonomía o la falta de la misma en el equipo técnico es un factor que puede darse de manera aislada, aunque como se ha comprobado en este trabajo, se encuentra directamente relacionada con los cambios de gobierno y la falta de estabilidad política en el municipio. En este sentido, se considera necesario incorporar mecanismos que favorezcan la neutralidad del equipo técnico y que regulen el uso partidista de este por parte de las diferentes opciones políticas, evitando así las suspicacias y la desintegración de los equipos que se vinculaban a anteriores equipos de gobierno. De esta forma, se podría aprovechar al máximo el potencial añadido de la experiencia acumulada del equipo técnico.

Por otra parte, en relación a la orientación de los proyectos, el análisis en profundidad de los casos ha permitido encontrar algunas discrepancias entre el diseño y la implementación de los programas. Así, proyectos que en inicio se diseñaron como muy sociales o participativos, como es el caso de Coslada, han fallado en la implementación de las políticas debido a la falta de continuidad que ha tenido el proyecto durante los cambios de gobierno. Este hecho, unido a la reformulación del presupuesto que pasó a reducirse a una tercera parte durante el nuevo mandato, ha impedido el correcto desarrollo de las actuaciones tal y como se diseñaron en origen.

A la luz de estos resultados, se considera necesario seguir profundizando en los mecanismos que se encuentran no sólo tras el diseño, sino tras la implementación de las políticas de regeneración urbana en cada caso, tratando de identificar aquellos factores que estarían introduciendo ciertas incoherencias entre estas dos fases de la política pública. Ello nos permitirá generar un mayor conocimiento sobre el tema y controlar los posibles efectos de ciertos factores sobre el desarrollo final de la política.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APARICIO, A., DI NANNI, R. (2011): *Modelos de gestión de regeneración urbana*. Madrid, SEPES (Entidad Estatal de Suelo).
- ANDREOTTI, A., MINGIONE, E., POLIZZI, E. (2012): "Local welfare systems: a challenge for social cohesion", en *Urban Studies*, vol. 49, núm. 9, págs. 1925-1940. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098012444884>.
- ATKINSON, R. (1999): "Countering urban social exclusion: the role of community participation in urban regeneration", en G. HAUGHTON (ed.), *Community economic development*, págs. 65-78. London: The Stationery Office and the Regional Studies Association.
- BIANCHINI, F., PARKINSON, M. (eds.) (1993): *Cultural policy and urban regeneration: the West European experience*. Manchester: Manchester University Press.
- BRUQUETAS, M., MORENO, F. J., WALLISER, A. (2005): *La regeneración de barrios desfavorecidos*. Madrid: Fundación Alternativas.

- BUSSETTI, S., DENTE, B. (2016): "Multi-actor Implementation: A Mechanism-based Approach", en *Public Policy and Administration*, vol. 33, núm. 1, págs. 46-65. DOI: <https://doi.org/10.1177/0952076716681207>.
- BUSSETTI, S., GONZÁLEZ MEDINA, M., HUETE, M.ª A., MERINERO RODRÍGUEZ, R. (2018): "Los mecanismos causales de la participación social: una aplicación a la regeneración urbana", en *Revista Española de Investigación Sociológica (REIS)*, núm. 164, págs. 23-42. DOI: [10.5477/cis/reis.164.23](https://doi.org/10.5477/cis/reis.164.23).
- COMISIÓN EUROPEA (2007): *Agenda Territorial de la Unión Europea. Hacia una Europa más competitiva y sostenible de regiones diversas*.
- FLORIDA, R. (2009): *Las ciudades creativas*. Barcelona: Editorial Paidós.
- FLORIDA, R. (2017): *The New Urban Crisis: How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class—and What We Can Do About It*. Nueva York: Editorial Basic Books.
- HEALEY, P. (1997): *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. London: Macmillan.
- HUETE, M.ª A., MERINERO, R., MUÑOZ, R. (2016): "Urban Regeneration Policy from the Integrated Urban Development Model in the European Union: an Analytical Approach Based on the Study of Spanish Cities", en *Local Government Studies*, vol. 42, págs. 267-286. DOI: <https://doi.org/10.1080/03003930.2015.1110520>.
- MUÑOZ, R. (2017): *La regeneración urbana en España (2007-2013): Hacia un modelo que aborde el desarrollo de Sistemas Locales de Bienestar*. HUETE, M.ª A. (dir.). Sevilla: Universidad Pablo de Olavide.
- NAVARRO, C., RODRÍGUEZ, M. J. (2009): *Gobernanza multi-nivel y sistemas locales de bienestar en España. El caso de las Diputaciones Provinciales*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- SARTORI, G., MORLINO, L. (eds.). (2002): *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza Editorial.
- SASSEN, S. (2009): *Territorio, autoridad y derechos*. Madrid: Akal.
- TAYLOR, M. (2007): "Community participation in the Real Word: Opportunities and Pitfalls in the New Governance Spaces", en *Urban Studies*, vol. 44, págs. 297-317. DOI: <https://doi.org/10.1080/00420980601074987>.
- VELÁZQUEZ, I., VERDAGUER, C. (2011): *Regeneración urbana integral: tres experiencias europeas innovadoras: Île de Nantes, Coin Street y Barrio de la Mina*. Madrid: SEPES Entidad Pública de Suelo. En línea: <http://www.sepes.es/es/content/regeneracion-urbana-integral>.
- ZAMORA, E., MERINERO, R. (2012): "Desarrollo urbano integral: orientaciones metodológicas para el diseño de políticas públicas en barrios", en *Ciudad y Territorio*, núm. 173, págs. 145-462. En línea: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4110273>.

ANEXO I

- P2. ¿Podría indicarnos con cuál/es de las siguientes áreas de su ayuntamiento ha existido una COORDINACIÓN para el desarrollo del Programa URBANA (FEDER) en su municipio, ya sea a través de mecanismos formales (existencia de comisión u otro tipo de órgano creado a tal efecto) o mediante mecanismos de coordinación informales (reuniones de trabajo, intercambio de información de interés entre áreas, ...) (P2a)? Indique además, por favor, para los casos en que haya existido dicha coordinación, en qué fases del proyecto se ha dado (P2b.1 a P2b.5). Señale con un aspa (x) tantas respuestas como correspondan.**

		FASE/S DEL PROYECTO en la/s que existe COORDINACIÓN (Señalar con un aspa (X), sólo en los casos en que P2a tenga respuesta)				
ÁREAS DEL AYUNTAMIENTO	Con las que ha existido COORDINACIÓN (P2a)	Diseño (*) (P2b.1)	Gestión (*) (P2b.2)	Ejecución (*) (P2b.3)	Seguimiento (*) (P2b.4)	Evaluación (*) (P2b.5)
1. Urbanismo						
2. Vivienda						
3. Economía						
4. Empleo						
5. Medio ambiente y sostenibilidad						

6. Cultura						
7. Turismo						
8. Deporte						
9. Bienestar social						
10. Otra. ¿Cuál? _____						
11. Otra. ¿Cuál? _____						
12. Otra. ¿Cuál? _____						

Entiéndase por **DISEÑO**, la fase en el que se decide sobre aspectos como la población beneficiaria, el presupuesto, las actividades incluidas en el servicio, los recursos humanos y materiales, entre otros; por **GESTIÓN**, la fase en la que se establecen los procesos, criterios y mecanismos para la ejecución de las actuaciones; por **EJECUCIÓN**, la fase en que se desarrollan las actuaciones; por **SEGUIMIENTO**, la supervisión continua y periódica de lo que se realiza para asegurarse de que se hace lo programado; por **EVALUACIÓN**, la valoración de la utilidad y bondad de la intervención pública.

P6. ¿Podría indicarnos con cuál/es de los siguientes niveles de gobierno o entidades privadas ha existido una COORDINACIÓN para el desarrollo del Programa URBANA en su municipio, ya sea a través de mecanismos formales (existencia de comisión u otro tipo de órgano creado a tal efecto) o mediante mecanismos de coordinación informales (reuniones de trabajo, intercambio de información de interés entre áreas,...)? Señale con un aspa (x) tantas respuestas como correspondan.

		Fases del Programa URBANA (FEDER)					
Niveles de gobierno/entidades privadas		Financiación	Diseño (*)	Gestión (*)	Ejecución (*)	Seguimiento(*)	Evaluación (*)
Niveles de gobierno	Otros municipios						
	Diputación provincial						
	Gobierno autonómico						
	Gobierno central						
	Gobierno europeo						
Entidades privadas	Empresas						
	Asociaciones						

ANEXO II

MODELOS	MUNICIPIOS
Baja gobernanza e intervención económica	Cádiz, Motril, Vitoria, Linares, Málaga, Getafe, Talavera de la Reina y Jaén.
Baja gobernanza e intervención social	Córdoba, Mérida, Santa Lucía de Tirajana, Huesca, Ferrol, Pamplona, Cerdanyola del Vallés, Palma de Mallorca, Sevilla, Logroño, Gandía y Ceuta.
Alta gobernanza e intervención económica	Alicante, Santiago de Compostela, Jerez de la Frontera, Alcalá de Guadaíra, Palencia, L'Hospitalet de Llobregat, Leganés, Santa Coloma de Gramenet y Vélez-Málaga.
Alta gobernanza e intervención social	Coslada, Madrid, Alcobendas, Torrent, Melilla, Torrelavega y Lorca.

Fuente: Elaboración propia.