

**HACIA UNA NUEVA AGENDA DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA
EL DESARROLLO: GESTIÓN URBANA, IDENTIDAD Y
PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

Gabriel Fernández (Universidad Nacional de Quilmes)¹
gfernandez@unq.edu.ar

Sergio Paz (Universidad Nacional de Quilmes)²
spaz@unq.edu.ar

En el marco de las transformaciones vividas los últimos años en el plano político, social y económico, los gobiernos locales vieron reforzarse su papel ante la eventual transferencia de políticas y responsabilidades públicas desde las administraciones nacionales y provinciales. De este modo, la recreación de la agenda pública integra políticas que deben atender la búsqueda de gobernabilidad, competitividad y calidad de vida, elementos que se suman a las ya tradicionales exigencias en materia de provisión de servicios colectivos y de regulación de la vida comunitaria.

La delineación de la nueva agenda abre camino a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica. Ante la obsolescencia de ciertas herramientas se lleva la mirada hacia nuevas formas de gestión de lo público. Puede observarse en las experiencias realizadas en numerosas partes del mundo, que estas acciones han contribuido a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada, y a mejorar la imagen de las ciudad.

En este trabajo, principalmente, en referencia a este punto sobre el tratamiento de la identidad como un bien patrimonial público, se aborda la cuestión de las marcas territoriales, en particular, la marca de ciudad, desde un enfoque crítico que asume la necesidad de contar con nuevos signos de identidad pero salvando la extrapolación simplista de técnicas del management corporativo a entidades de naturaleza compleja como las ciudades. Asimismo se considera a la marca como un constructo sociohistórico y a la construcción de marca de ciudad como un proceso signado por la creatividad ciudadana y la producción simbólica de carácter social. Cuestión que reconoce la fuente de sus insumos principales como son los signos de representación colectiva y su principal aporte que radica en impulsar una verdadera discusión sobre aquello que la ciudad quiere ser.

¹ Economista (Universidad de Buenos Aires). Editor de “IMAGO URBIS”, revista electrónica de investigación especializada en gestión e imagen de ciudad. Coordinador del Laboratorio de Imágenes Urbanas (LIU) y del Grupo Habitat >Metropoli. Miembro fundador de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano

² Doctorante en Ciencias Políticas (Universidad del Salvador). Profesor de la Universidad Virtual de Quilmes (Universidad Nacional de Quilmes).

Introducción

En los años noventa del siglo XX, y como producto de una combinación inédita de factores socioeconómicos, las modalidades de gestión urbana experimentaron transformaciones que significaron un salto cualitativo, en el desarrollo de las ciudades, en gran parte de características irreversibles.

En el marco de las reformas estructurales practicadas y el retiro del aparato estatal de la escena de las políticas sociales y el protagonismo económico de las últimas tres décadas, las estrategias de intervención han cambiado radicalmente. Las exigencias actuales en materia de gobernabilidad, competitividad y calidad de vida, esferas de la gestión que vienen a alimentar las responsabilidades y competencias contenidas en la agenda pública, requieren nuevas concepciones y nuevas herramientas para hacer frente a los desafíos que impone el clima actual.

En este sentido, las políticas públicas orientadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca de territorios[1] se presenta como un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, de aceptación en referencia a la ciudad o región. De ahí, la importancia de prestar atención a la creciente demanda de respuestas respecto a su construcción y administración con especial atención en la gestión estratégica de la cultura de marca.

En el presente trabajo se analizan dos de los procesos más relevantes al momento de indagar en las causas y consecuencias de las mutaciones en el sistema urbano mundial: a) la adopción de nuevos enfoques de planificación y gestión urbana, y en particular la consideración del diseño de imagen y los procesos de construcción de identidad en la definición de estrategias de desarrollo urbano y b) las nuevas demandas de saberes e instrumentos que coadyuvan a fortalecer los procesos de diseño y gestión de marca desde un enfoque que incorpore la creatividad e imaginación ciudadana a los conocimientos especializados de los técnicos en diseño y comunicación.

Nuevo Management Público, Marketing de ciudad y gestión de imagen

Las ciudades han experimentado un profundo replanteo de sus modos de organización y sus prácticas operativas cotidianas. El doble frente abierto por el proceso de descentralización de competencias sumado a la batalla económica librada en el seno del proceso de globalización abrieron grietas hondas en los métodos del management público conocido. La desarticulación del Estado Benefactor, en el cual se había construido el enfoque de la gestión territorial con un fuerte

acento en las inversiones públicas y un marco regulador y determinado, deja paso a una esquema en donde el aparato público toma el rol de promotor (Paz, 2004a).

La nueva agenda política territorial, que excluye las formas adoptadas por el urbanismo desarrollista, deja lugar a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica (Paz, 2004a). En particular, la búsqueda de competitividad para las ciudades y regiones necesita que se emprendan acciones para crear una imagen que les permita una proyección internacional acorde con el posicionamiento deseado. La gestión estratégica urbana se presentó como un conjunto de dispositivos operativos de una gran plasticidad frente a las nuevas demandas provenientes de la reestructuración de la base económica de la ciudad finisecular

El diseño de imagen y la potenciación de los procesos de identidad urbana, son nuevos recursos para la gestión del desarrollo urbano, no solo con el objetivo de atraer nuevas inversiones sino al momento de plantear políticas de atracción de residentes o como una estrategia de posicionamiento de nuevas ofertas orientadas al turismo urbano o el fomento de las ventas externas.

La difusión en los ámbitos académicos y de la gestión pública local del enfoque del Marketing de Ciudades es una expresión de esa atmósfera propicia para la experimentación innovadora y la búsqueda de miradas no convencionales sobre los fenómenos urbanos.

La finalidad última del Marketing de ciudad o Marketing urbano es el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad y los atractivos que contenga.

El marketing de ciudad modela un insumo intangible: la imagen, la cual, según el Diccionario de la Real Academia Española de Letras es “ la representación viva y eficaz de una cosa por medio del lenguaje”.

La imagen es un punto de vital importancia para las ciudades que desean tener un desempeño socioeconómico exitoso puesto que como señala Benko (2000) “cada colectividad local es percibida de una manera por su administración, por las empresas y por las otras colectividades. Ella posee un número de imágenes que no tiene que ser el fruto de una comunicación pública. Estas imágenes resultan de acciones voluntarias y de la historia de la colectividad, pero también del lugar que ocupa

el observador, el que percibe tal o cual imagen. Este fenómeno implica la necesidad para una colectividad local de aprehender sus imágenes comprender como es percibida, para poder difundir la imagen que desea y crear a su alrededor un sentimiento de pertenencia”.

Puede observarse en las experiencias realizadas a lo largo del globo, que estas acciones de marca territorial han contribuido a mejorar la imagen de la ciudad, a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada; destacando la importancia de atender a esta herramienta para el fortalecimiento de la ciudadanía con atención en la creación y recreación de su estructura productiva.

Es importante abordar la cuestión de las marcas territoriales, en particular, la marca de ciudad, desde un enfoque crítico que asume la necesidad de contar con nuevos signos de identidad pero salvando la extrapolación simplista de técnicas del management corporativo a entidades de naturaleza compleja como las ciudades. Asimismo se considera a la marca como un constructo sociohistórico y a la construcción de marca de ciudad como un proceso signado por la creatividad ciudadana y la producción simbólica de carácter social.

El punto central que se busca es que una vez inserta la marca en la mente del público meta ya sean potenciales residentes, visitantes o inversores, perciban que los “productos de la ciudad” permite decir algo de su personalidad, permite contar algo de su vida. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones que caracterizan inmediatamente a los espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros.

La búsqueda de este vínculo emocional en donde el consumo se exterioriza en valores y creencias que son deseables, no es una tarea sencilla. La obra que tiene por delante la marca es ayudar a los ciudadanos a sentir confianza, orgullo, valentía, felicidad, audacia, honestidad, solidaridad. Estos valores emocionales descriptos ayudan a la marca de ciudad a trascender, incluso, a los productos que solamente contienen características y atributos tangibles.

La marca de ciudad se transforma en el terreno fértil para el encuentro con estos signos de identidad de una ciudad como un factor relevante al momento de definir los rasgos de identidad de una comunidad; además, de presentarse como un potenciador de las posibilidades de inserción competitiva en el sistema urbano mundial. Con el posicionamiento de la ciudad bien elaborado,

rápidamente se verá allanado el camino para desarrollar nuevos productos, atender nuevos mercados y estimular nuevos consumos, además de darle inspiración, claridad y dirección a las autoridades públicas, empresas y ciudadanos a partir de aquello que colectivamente han decidido ser.

La administración de marca territorial de modo de desarrollar una marca de ciudad poderosa generando una conexión emocional con sus públicos-objetivo (residentes-inversores-visitante) requiere un seguimiento o controlling a largo plazo que permitan su consolidación como Política de Estado.

Es preciso construir una Cultura de marca, es decir, crear la organización integrada por todos los actores sociales que estará encargada de gestionar y conducir a la marca.

El fortalecimiento de la cultura de marca y la participación ciudadana

En otros escritos se han delineado las fases de un modelo llamado C.E.R.C.A[2] donde se estilizan los procesos espontáneos que derivan en la utilización corporativa de marcas y valores de marca. Esta estilización no implica que el proceso real suponga una sucesión de esas etapas con inputs, outputs y delimitaciones funcionales precisas y jerárquicas. En tiempo real, y en procesos caracterizados fuertemente por la percepción, expectativas y experiencias históricas de los consumidores o signados por la expertise técnica de diseñadores gráficos, publicistas, comunicólogos o especialistas en marketing las etapas suelen presentarse superpuestas, en otro orden, o no existir una o varias de ellas.

En estos tiempos de exacerbación de la crítica intelectual hacia la economía de mercado[3] y los epifenómenos que la caracterizan, los términos antagónicos del debate son: Si logo vs No logo[4] . Todo el poder a las marcas, como exaltación de un modelo de producción y consumo que establece los parámetros para su propia evaluación; o el catastrofismo globofílico donde las marcas aparecen como el chivo expiatorio para movimientos sociales que terminan jugando al sistema capitalista a nivel de las apariencias.

La captura de los beneficios del diseño de marca territorial, en términos de mayor claridad en las decisiones organizacionales en las instituciones públicas y privadas, mayor penetración de mercados y lanzamiento de nuevos productos y servicios, mejoramiento de los recursos humanos y

cívicos, e incluso, el fomento de la ciudadanía, para una diferenciación clara, valorada y sustentable respecto de la competencia, necesita de la construcción de una cultura de marca estratégica y participativa.

Una cultura basada en la marca permitirá, por un lado, a cada ciudadano establecer criterios de decisión que permitirá la descentralización de responsabilidades al establecer una declaración de compromiso de trabajo de promoción de la ciudad basado en el desarrollo de marca; mientras que la revitalización del trabajo al interior de este nuevo management público estará acompañado por el crecimiento del orgullo, el reconocimiento y la motivación que se sustenta en que el esfuerzo realizado alimenta el proceso en el que cada uno se identifica como socio, en el que cada uno es parte.

Son tiempos propicios para abordajes innovador, en el diseño de marca de ciudad. El equipo del Proyecto “CONSTRUIR-HABITAR-PENSAR: modalidades de producción y gestión de la Región Metropolitana de Buenos Aires en el nuevo milenio” (Universidad Nacional de Quilmes) ha desarrollado una línea de investigación orientada a analizar las potencialidades de aplicación de técnicas de participación ciudadana (Intervención en Grandes Grupos -IGG-) al diseño y administración de marcas territoriales, utilizadas con probado éxito en procesos de planificación estratégica urbana.

El objetivo prioritario es fomentar procesos de creación comunitaria de marca y valor de marca donde se arribe a diseños consensuados de logo y eslogan en términos de un atributo o conjunto de atributos de identidad territorial .

En la actualidad los logos (cristalización icónica de la marca y del valor de marca) pueden sumarse al conjunto de elementos identitarios de una ciudad o región; al igual que en la consolidación de las nacionalidades decimonónicas las banderas, los escudos e himnos identificaban y posicionaban a los pueblos en momentos de su construcción estadual.

Podemos definir la ciudad como un lugar “donde se generan campos creativos” (Burow, 2000; Bourdieu, 1992 citados en Friedmann, 2004). El concepto de la ciudad inteligente o ciudad del saber permite abordar el estudio de los fenómenos urbanos como una multiplicidad de espacios para el diálogo libre Si queremos enfrentarnos con éxito a los desafíos complejos propios de la realidad urbana es necesario recurrir a enfoques que nos permiten activar el potencial creativo que existe en

todos los ámbitos de la vida urbana de manera tal que los actores locales y ciudadanos se transformen en “co-creadores” de su futuro (Friedmann 2004) y de las materializaciones de esas visiones de futuro expresadas, por ejemplo, en un diseño y gestión de marca para la ciudad.

Los llamados “factores blandos”, sobre todo la generación del saber a través del diálogo, la orientación hacia cooperación, la competencia social de relacionarse con otras personas y la capacidad de generar confianza, son los aspectos claves en la formación de redes vivas (Friedmann, 2004)

La “creatividad sinérgica” (co-creatividad) es considerada un factor clave de éxito en el mundo competitivo de ciudades. Se trata de una nueva forma de creatividad que se origina cuando existen condiciones del campo favorables: “Este tipo de creatividad surge cuando los individuos no solamente logran generar una visión común, sino también desarrollar un espacio vital vivenciada de forma común” (Burow, 2000 citado en Friedmann, 2004).

La IGG trabaja con el concepto del fractal o microcosmos reuniendo “todo el sistema abierto en un solo espacio”. Las recientes experiencias muestran que es posible tener cien, quinientas o mil personas de una ciudad como “sistema abierto” trabajando simultáneamente para decidir qué es lo que se ha de cambiar y qué se quiere conseguir.

Es posible reunir a un grupo representativo de ciudadanos en un recinto, en un “espacio creativo”, e implicarlos en la formulación de la política o gestión urbana. Se trata de una manera efectiva de implicar a la vez a cientos e incluso miles de actores del sistema local, en las decisiones urbanas (Jacob, 1997; Zur Bosen, 1995, citado en Friedmann, 2004).

Actualmente se puede identificar una serie de técnicas de intervención de grandes grupos y métodos de cambio integral de sistemas. El experto Reinhard Friedmann, pionero en la coordinación de experiencias de este tipo en América Latina menciona las siguientes técnicas y sus teóricos mas relevantes. En el cuadro que se presenta a continuación se sintetizan las principales técnicas y los autores y obras de referencia. (Cuadro 1)

TÉCNICAS	AUTORES Y OBRAS DE REFERENCIA
· CONFERENCIA DE BÚSQUEDA (SEARCH CONFERENCE)	· Emery, Purser, 1996 The search conference: A powerful method for planning organizational change and community action, San Francisco, Jossey-Bass.
· CONFERENCIA DE BÚSQUEDA DEL FUTURO (FUTURE SEARCH)	· Weisbord, Janoff, (1995), Future Search: An action guide to finding common ground in organizations and communities, San Francisco, Berret-Koehler.
· MODELO DE CONFERENCIA (THE CONFERENCE MODEL)	· Axelrod, D. (1992), "Getting everyone involved: How one organization involved its employees, supervisors, and managers in redesigning the organization", en Journal of Applied Behavioral Science, N° 28.
· TECNOLOGÍA DE ESPACIO ABIERTO (OPEN SPACE TECHNOLOGY)	· Owen, Harrison (2001), Erweiterung des Moeglichen. Die Entdeckung des Open Space, Klett-Cotta, Stuttgart.
· TLG (THINK LIKE A GENIUS)	· Siler, T. (1999), "Think like a Genius Process", en Holman, P., Devane, T. (eds.), The Change Handbook. Group Methods for shaping the future, San Francisco, Berrett-Kohler.
· CONFERENCIA DE CAMBIO ESTRATÉGICO EN TIEMPO REAL (REAL TIME STRATEGIC CHANGE)	· Jacob, R. W. (1997), Real Time Strategic Change. How to involve an entire organization in fast and far reaching change, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers. · Imai, Masaaki (2000), Gemba Kaizen, Kaizen Institute
· DISEÑO PARTICIPATIVO (PARTICIPATIVE DESIGN)	· Cabana, S. (1995), "Participative design works, partially participative doesn't", en Journal for Quality and Participation, 18, 1. · Emery, F. (1995), "Participative design: Effective, flexible, and successful, now!", en Journal for Quality and Production, 18 .1
· SIMULACIÓN REAL (SIMU-REAL)	· Klein, D. (1992), "Simu-Real: A simulation approach to organization change", en Journal of Applied Behavioral Science, 28
· CONFERENCIA DE INDAGACIÓN APRECIATIVA (APPRECIATIVE INQUIRY SUMMIT)	· Withney, D., Cooperrider, D. (1998), The appreciative inquiry summit: Overview and applications, Employment Relations Today.

Muchos ensayos presentaron a la marca como un bien patrimonial público y se concebía como un servicio prestado por la gestión gubernamental. En donde, su proceso de construcción no aparecía como una materia no opinable, de extrema complejidad técnica que requería de la experticia de profesionales altamente cualificados y en lo posible provenientes del campo del diseño gráfico y de la publicidad corporativa. Cuestión que desconoce la fuente de sus insumos principales como son los signos de representación colectiva y su principal aporte que radica en impulsar una verdadera discusión sobre aquello que la ciudad quiere ser.

El camino que aquí se propone esta orientado a la búsqueda de metas y valores compartidos o comunes entre los actores a partir de la aplicación de las técnicas de Intervención en Grandes Grupos al diseño colectivo de marca de ciudad. Sin coartar las expresiones individuales de los componentes se busca un cuadro que represente un modo uniforme de pensar, percibir y valorar las metas de la marca y los procesos para arribar a dichos objetivos. La disposición mental compartida

a la cual se apela no sólo esta referida a una comprensión común acerca de la forma de ejecutar una disposición o trabajo, sino que busca una construcción de una cultura que exprese el sentido e identidad de la marca territorial combinando, en un entorno de articulación sinérgica de experiencias, saberes y valores, a ciudadanos y expertos (comunicadores, diseñadores gráficos, publicistas, expertos en marketing, psicólogos sociales, urbanistas, economistas y sociólogos).

La construcción de imagen de ciudad es un trabajo sobre la historia y la cultura específica de cada ciudad. Lo que la hace única e irreplicable y desde la perspectiva que pretende asumir el presente trabajo, una auténtica construcción de imagen de ciudad, que contemple la multiplicitad del entramado de sus relaciones constitutivas, es posible desde un enfoque que establezca como punto de partida la complejidad del fenómeno urbano. No se trata solamente de el diseño de una campaña eficaz que comunique aquello que la ciudad no es. Se trata de potenciar y difundir los rasgos históricos, idiosincráticos de sus habitantes e incorporarlos como recursos estratégicos a la hora de promover el desarrollo urbano contando con el aporte de disciplinas no tradicionales en el campo de la gestión urbana.

A modo de cierre

La marca territorial, combinación de elementos tangibles e intangibles, que crea valor, principalmente, a partir de los valores, creencias y cultura con que empapa, transmite a los destinatarios un factor no reproducible por aquellas que integran la competencia.

La naturaleza compleja que tiene la realidad de las ciudades, en donde cohabitan diferentes objetivos, estrategias e intereses de sus actores sociales, destaca la importancia de esta herramienta de la gestión pública, la cual, señala claramente la identidad de estos espacios territoriales. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones, por parte de los destinatarios de los productos de ciudad, que caracterizan inmediatamente a estos espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación entre ellos y frente a los otros. Al tiempo, que se presenta como un elemento que mora en el corazón de las políticas públicas al destacar aquello en lo que se ha convertido pero sobre todo destaca aquello que ha decidido ser, tomando las riendas de su destino.

Resulta claro que la marca territorial, a partir de la exploración de los atributos, valores y creencias, permitirá, resultado de la discusión pública, arribar a la definición de su posicionamiento marcando

un sendero estratégico, valorado y sustentable para la creación y recreación de las condiciones de competitividad, a la par que impulsará la construcción de una cultura que de calor a la elección ciudadana.

Notas

[1] El concepto de marca territorial abarca las operaciones de diseño y gestión de marca en las dimensiones de ciudad y de región.

[2] El desarrollo de la metodología C.E.R.C.A forma parte de los estudios sobre imagen, identidad y diseños de marca territoriales enmarcados en el Proyecto I+D "Construir-Habitar-Pensar: modalidades de producción y gestión de la Región Metropolitana de Buenos Aires en el nuevo milenio" (Universidad Nacional de Quilmes) y del Grupo de Investigación Urbana Habitat>Metrópolis. Los avances de investigación fueron presentados en una conferencia y un taller coordinado por el prof. Gabriel Fernández en el Foro de City Marketing de Medellín celebrado los días 1 y 2 de diciembre del 2004. C.E.R.C.A refiere a las etapas prescriptas como un modelo de administración de marca territorial. Cada letra ha referencia a las etapas del modelo. C: Corpus; E: Esencia; R: Razón; C: Cultura; A: Audiencia. Para ampliar este modelo ver Paz, S. (2004b), "Marca Territorial. Como construir y administrar la marca de ciudades y regiones", en Fernández, G. & Leva, Germán (eds.), Lecturas de economía, gestión y ciudad, Universidad Nacional de Quilmes Editorial, Buenos Aires.

[3] No es la intención de este ensayo elucidar el debate entorno a conceptos como economía de mercado, sociedad de mercado, debate de largo aliento y concebible en estudios de sistemas economicos comparados o de filosofia política que exigen una puesta en sospecha de lo que estudios que guían reflexiones como las de artículo abordan axiomáticamente: la producción y el consumo mercantil en el la sociedad capitalista.

[4] Dos textos paradigmáticos de ambas posiciones son Klein N, No Logo. El poder de las marcas. Paidós. Buenos Aires, 2001. y Molina, G Si Logo. Marca País. Marketing Global. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2004.

Bibliografía

- BENKO, G. "Estrategias de comunicación y marketing urbano", EURE N° 79, Santiago de Chile. 2000
- BOISIER, S. La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones, Documento 95/26, Santiago, ilpes. 1994
- BOISIER, S. "La modernización del Estado: Una mirada desde las regiones", en Estudios Sociales, N° 85. 1995
- BUROW, OLAF-AXEL Ich bin gut - wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen, Stuttgart, Klett-Cotta. 2000
- BUZAN T. El libro de los mapas mentales. Como utilizar al máximo la capacidad de la mente. Urano. Barcelona. 1996
- FERNÁNDEZ, G. "Aportes para la generación de nuevos programas de investigación del habitat urbano" en Fernández, G. (ed.), Habitat Metropolis, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires. 2004^a
- FERNÁNDEZ, G. "La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano" en Fernández, G. & Leva, Germán (eds.), Lecturas de economía, gestión y ciudad, Universidad Nacional de Quilmes Editorial, Buenos Aires. 2004^b
- FERNÁNDEZ, G. "The city image as a resource for the urban development strategic management" en DELNET Programme Newsletter. International Labour Organization. Issue no. 4. Turín. 2004.^c
- FRIEDMANN, R. "Identidad e imagen corporativa para ciudades (I)", en Revista Chilena de Administración Pública, N° 9. 1996
- FRIEDMANN, R. y Llorens, M. "Ciudadanización y empowerment: formas alternativas de participación ciudadana local", en Ciudades para un futuro más sostenible, Boletín cf+s, N° 19, Madrid. 2002
- FRIEDMANN, R. "Identidad corporativa para comunas", en Friedmann, R., Hacia el municipio del siglo xxi: marketing comunal y reinención del municipio, Santiago, ced (Cuadernos del Segundo Centenario N° 6). 2000
- FRIEDMANN, R. "Urban Management by complexity . Nuevas formas de gestión estratégica urbana y de participación ciudadana" en Fernández, G. & Leva, Germán (eds.), Lecturas de economía, gestión y ciudad, Universidad Nacional de Quilmes Editorial, Buenos Aires. 2004
- GARETH MORGAN. Imaginización. Una nueva aptitud crucial para la conducción y el managment en un mundo en movimiento y cambio. Granica. Barcelona. 1999
- GELB, M Pensar como Leonardo Da Vinci. Siete lecciones para llegar a ser genio. Planeta. Barcelona. 1999
- JACOB, R. W. Real Time Strategic Change. How to involve an entire organization in fast and far reaching change, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers. 1997
- KOTLER, PH., HAIDER, D. Y REIN, I. Mercadotecnia de localidades, Editorial Diana, Mexico. 1994
- MARINA, J Teoría de la inteligencia creativa. Compactos Anagrama. Barcelona. 1993
- MATUSSEK, P La creatividad desde una perspectiva psicodinámica. Herder. Barcelona. 1977