



## Gobernanza sostenible en los espacios públicos

Montserrat Crespi Vallbona \* 

### Resumen

La globalización y la neoliberalización de la economía han transformado los espacios urbanos y su gobernanza. La participación activa y las redes sociales en el diseño y uso de los espacios públicos son la base de los nuevos modelos de gobernanza sostenible. Esto se observa en el caso de estudio de *Pinacoteca a Cel Obert*. Un proyecto que se impulsa en Barcelona (España) desde la administración pública, con la colaboración del tejido económico y con la participación de la ciudadanía. A partir de la intervención artística de 24 persianas comerciales se consiguen varias finalidades, en las que destaca la implicación y corresponsabilidad en la gestión de un espacio público con una gobernanza de redes y de trabajo horizontal que garantiza la sostenibilidad, el consenso y la aceptación de las acciones implementadas.

**Palabras clave:** arte urbano, Barcelona, espacio urbano, gobernabilidad, innovación, participación social, sostenibilidad.

**Ideas destacadas:** artículo de investigación que destaca las sinergias generadas entre la administración pública y la ciudadanía en su configuración del espacio urbano. El arte urbano se convierte en el nexo de colaboración y participación social. Este trabajo resulta innovador, en red, horizontal y colaborativo, lo que garantiza la sostenibilidad del proyecto.



RECIBIDO: 10 DE MAYO DE 2020. | EVALUADO: 31 DE OCTUBRE DE 2020. | ACEPTADO: 7 DE JUNIO DE 2021.

### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Crespi Vallbona, Montserrat. 2022. "Gobernanza sostenible en los espacios públicos." *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía* 31 (1): 164-176. <https://doi.org/10.15446/rcdg.v31n1.87168>

\* Universitat de Barcelona, Barcelona – España. ✉ [mcrespi@ub.edu](mailto:mcrespi@ub.edu) – ORCID: 0000-0001-8267-4786.

✉ Correspondencia: Montserrat Crespi Vallbona, Universitat de Barcelona, diagonal 690, Torre 2, 3ª planta, dcho. 31 España.

## Sustainable Governance at Public Spaces

### Abstract

The globalization and neoliberalization of the economy have altered urban spaces and its governance. New models of sustainable governance base on active participation and social networks to the design and uses of public spaces. This happens in the studied case of *Pinacoteca a Cel Obert*. This is a project promoted in Barcelona (Spain) from the public administration, with the collaboration of the economic fabric and the citizenship participation. With the artistic intervention of 24 comercial shutters, there are various objectives reached, where it is highlighted the involvement and joint responsibility in destination management with a network governance and horizontal work that guarantees sustainability, consensus, and acceptance of the implemented actions.

**Keywords:** street art, Barcelona, urban spaces, governance, innovation, social participation, sustainability.

**Main ideas:** research article that highlights the synergies generated between public administration and citizens in their configuration of urban spaces. Urban art becomes the nexus of collaboration and social participation. It is this innovative, networked, horizontal. and collaborative work that guarantees the sustainability of the project.

## Governança sustentável em espaços públicos

### Resumo

A globalização e a neoliberalização da economia transformaram os espaços urbanos e sua governança. A participação ativa e as redes sociais na concepção e utilização dos espaços públicos são a base dos novos modelos de governança sustentável. Isso é observado no estudo de caso da *Pinacoteca a Cel Obert*. Um projeto promovido em Barcelona (Espanha) a partir da administração pública, com a colaboração do tecido econômico e com a participação dos cidadãos. A partir da intervenção artística de 24 estores comerciais, atingem-se vários objetivos, dos quais se destacam o envolvimento e corresponsabilidade na gestão de um espaço público com uma governança de redes e um trabalho horizontal que garanta sustentabilidade, consenso e aceitação das ações implementadas.

**Palavras-chave:** arte urbana, Barcelona, espaço urbano, governança, inovação, participação social, sustentabilidade.

**Ideias destacadas:** artigo de pesquisa que destaca as sinergias geradas entre a administração pública e os cidadãos em sua configuração do espaço urbano. A arte urbana se torna no vínculo de colaboração e participação social. Este trabalho inovador, em rede, horizontal e colaborativo garante da sustentabilidade do projeto.

## Introducción

El concepto de gobernanza tiene recientemente un notable interés en la gestión sostenible de las ciudades (Beaumont y Dredge 2010; Nunkoo 2017). En términos de política pública, la gobernanza indica la relación entre la intervención de la autoridad pública y la autonomía de la sociedad (Hall 2011). Representa una visión amplia de cómo las sociedades y la acción social se conducen, movilizan y regulan. Por ello, los sistemas de gobernanza establecen redes y relaciones con valores y reglas, sistemas tecnológicos e innovadores, implementando prácticas competitivas y sostenibles. Para ser capaces de implementar esta competitividad, son necesarios dos aspectos: liderazgo estratégico y creación y gestión de redes (Volgger y Pechlaner 2014), junto al desarrollo de productos y planes de gestión sostenibles. Jamal y Camargo (2018) añaden la necesidad de establecer procesos colaborativos y participativos para desarrollar tales estrategias diseñadas.

De esta forma, a tenor del caso de estudio de Barcelona, *Pinacoteca a Cel Obert*, se parte de la hipótesis que el tejido asociativo, las relaciones sociales, económicas, que se establecen a raíz de una gobernanza de redes, son el empuje clave, el elemento disruptivo para la innovación sociocultural y sostenible en los espacios públicos urbanos. Así, el artículo parte con un análisis teórico de estos conceptos. A continuación, se analiza una intervención de *street art*, desde la perspectiva de la gobernanza urbana sostenible y con un enfoque de relaciones de las redes sociales. A través de una metodología cualitativa, con el análisis de fuentes secundarias y primarias, a partir de la observación participante y entrevistas en profundidad a los responsables y protagonistas del proyecto de *street art*, se llega a las conclusiones, con recomendaciones en la gestión de los espacios públicos, como una buena práctica de dinamización cultural, social, económica y turística, que puede ser transferida a otros barrios y comunidades.

## El enfoque de la gobernanza urbana

En la trayectoria de las teorías de política urbana, el enfoque de la gobernanza urbana aparece en los noventa como una aproximación para la gestión de una serie de transformaciones tanto económicas y sociales como políticas que sufren las ciudades contemporáneas, globales y neoliberales. El aumento de responsabilidades del poder local y la complejidad de los problemas de las ciudades en asuntos tales como prestación de servicios públicos,

desarrollo económico, movilidad, hábitat, urbanismo, turismo, entre otros, requieren el diagnóstico y solución desde múltiples perspectivas que involucran una variedad de actores y colectivos (Le Galès 2002; Subirats 2002). También, la emergencia de una sociedad civil más exigente y dispuesta a tomar parte en los asuntos públicos, pero por canales diferentes a los tradicionales (Denters y Rose 2005). En este sentido, la gobernanza del espacio urbano implica coordinar y mejorar las relaciones entre los actores públicos y privados, así como la capacidad de establecer directrices que faciliten el desarrollo de la actividad (Pierre y Peters 2000; Blanco y Gomá 2006; Velasco González 2013). No en vano, la colaboración e interacción entre los múltiples actores facilita el intercambio de recursos y el acuerdo de intereses (Vázquez Ceballos 2014). Ello precisa cambiar el foco desde la centralidad de la jerarquía al protagonismo de la coordinación horizontal; un modelo diferente de relaciones entre esferas, más cooperativo y colaborativo, en lugar de aquel en que cada esfera opera aisladamente, sin colaborar entre sí o en la que una domina a las otras (Hall 2011). Y, consecuentemente, sin olvidar en este enfoque, la participación de la ciudadanía, diseñando un proceso de coordinación social y de negociación no jerárquica de actores públicos y privados, totalmente transversal (Carimán 2010).

Básicamente, existen tres estilos de gobernanza: jerárquica, de mercado y de redes. La gobernanza jerárquica se caracteriza por las reglas, las normas y los procesos legales que ejerce la autoridad para su control vertical. La gobernanza jerárquica sitúa en el centro al organismo que gobierna y controla, y los actores restantes giran a su alrededor, según su voluntad. La gobernanza de mercados se caracteriza por los precios y la lógica de la competencia. Los actores sociales se rigen por un principio de autonomía y autorregulación. Finalmente, la gobernanza de redes se basa en la mutua confianza, la diplomacia y el acuerdo voluntario. La gobernanza de redes sugiere que los actores son interdependientes y que el diálogo, la confianza y la mentalidad abierta sean la norma. También precisa que los roles de cada actor estén bien definidos (Vásquez Cárdenas 2013).

Adicionalmente, las posibles sinergias y conflictos que se puedan establecer entre los actores que participan en la gobernanza de un destino precisan de una “metagobernanza” (Jessop 1997; Meuleman 2006), es decir, un ente que coordine y cohesione los diferentes actores y asegure una mínima coherencia y alineamiento. En otras palabras, un concepto paraguas que permita rediseñar las relaciones entre los diferentes estilos de gobernanza

(Provan y Kenis 2008). Esencialmente, esta metagobernanza conduce a una estructura de gestión y organización de la gobernanza de un destino que, según Beritelli, Bieger y Laesser (2007), aglutinan las administraciones públicas que gestionan un destino. Estas organizaciones de gestión de los destinos tienen el reto de desarrollar un destino, liderar políticamente la estrategia y las acciones, e impulsar la colaboración entre los actores tanto en la toma de decisiones como en la visión del futuro del destino (Bogason y Musso 2006; Spyriadis, Buhalis y Fyall 2011). La complicidad entre ellos es la clave del éxito. Este enfoque de gobernanza que posee la impronta del análisis de redes (Marsh y Rhodes 1992) se caracteriza por unas determinadas pautas que garantizan su efectividad. En primer lugar, se debe de caracterizar las redes (Adam y Kriesi 2007) y comprender la gobernanza como gobierno en red. Este gobierno en red conduce a la segunda dimensión, el liderazgo estratégico (van der Zee, Gerrets y Vanneste 2017), tanto dentro como fuera de la red. Su tarea es la coordinación de las distintas redes, tanto públicas como privadas, para la financiación, la información y la consecución de los objetivos, intereses y recursos. La red permanece cohesionada y articulada para cumplir su reto creativo e innovador, esto es, la creación de un producto, con su plan de desarrollo y de gestión sostenible, impulsando la participación de los ciudadanos en el proceso. De esta forma la corresponsabilidad, redistribución y conciliación de intereses es más factible. Consecuentemente, con esta gobernanza en redes, con la real participación ciudadana, se reduce (inclusive elimina) el enojo y rechazo ante determinadas transformaciones urbanas. Ello se observa en las reacciones turismofóbicas crecientes en múltiples destinos maduros, como es el caso de Barcelona, en los barrios de la Barceloneta (Crespi-Vallbona y Mascarilla-Miró 2018) o del Poble Sec (López-Villanueva y Crespi-Vallbona, 2021).

### **El contexto turístico de los destinos urbanos y las redes sociales**

Las ciudades actuales, globalizadas y turistificadas, conviven y se debaten por la apropiación de sus espacios públicos. Estos lugares de consumo, conformados como campos culturales, son los proyectos centrales de los gestores y planificadores de los enclaves turísticos, quienes asimismo regulan sus usos. Distinguir los espacios “habilitados y diferenciados” para los visitantes de aquellos espacios para sus residentes es básicamente imposible, dado que los sectores de ocio, comercio y cultura son

considerados cruciales tanto por unos como otros. En las ciudades globales de Sassen (1994) conviven ciudadanos globales con rentas que les disponen a disfrutar de su tiempo de ocio, entretenimiento y cultura, así como turistas globales que deambulan por los espacios urbanos para vivir experiencias y emociones totalmente como residentes locales. Asimismo, estos consumidores globales, los posturistas de Feifer (1985) o la clase creativa de Florida (2002), rechazan las “experiencias enlatadas” o de atmósfera artificial, los denominados ambientes *disney* (Zukin 1995). No solo se criminalizan estos espacios banalizados, sino también aquellos que sufren una aglomeración y sobredemanda de flujos. Ante esta situación, los responsables de los destinos turísticos no se plantean el decrecimiento. Optan por alguna de las estrategias del modelo 5D (desestacionalización, descongestión, descentralización, diversificación, *deluxe tourism*), aunque, según Milano (2018), sin un resultado favorable en el proceso de frenar la saturación y aglomeración de sus espacios urbanos centrales, ni tampoco de silenciar los movimientos sociales de resistencia y turismofobia. Por ello, los responsables públicos insisten en proyectar diferentes estrategias de choque. Así, la estacionalidad turística se contrarresta con la diversificación de productos, servicios y/o experiencias, de distintas modalidades y motivaciones (cultural, gastronómico, *dark tourism*, *street art*, etc.). La descentralización supone generar y promover atractivos turísticos más allá de los espacios centrales o de la “burbuja turística” de un destino (Judd 1999), para descongestionarlos. El turismo de calidad y de alto poder adquisitivo (*deluxe tourism*), si bien representa un nicho de mercado demasiado pequeño, también se explota.

Ante este contexto, en los destinos turísticos urbanos consolidados, emergen reiteradamente los intereses de las zonas no-centrales que no resisten a la ocasión de participar de tal desarrollo económico, social y cultural. Es en este sentido que toman acción las redes sociales y la innovación social y cultural. La sociología económica se fundamenta, entre otros, en las tesis de Simmel, Durkheim o Weber. Sin embargo, es en la obra de Simmel en la que el mercado ocupa un lugar central, analizando el papel de las redes sociales en los procesos de innovación, y situando en el espacio urbano el escenario privilegiado de estos procesos de innovación y de racionalización (Herranz González 2008). A partir de sus ensayos, y articulando diversas formas sociales, como el intercambio, la competencia, la confianza y la negociación, Simmel contempla el mercado como un espacio de relaciones sociales.

En este sentido, se entiende la red social como el conjunto de actores —individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales, etc.— que están vinculados unos a otros a través de un conjunto de relaciones sociales. Relaciones, lazos o vínculos, ya sean de afecto, de trabajo, de información, de dinero, de élites que constituyen el interés de la red. Relaciones que pueden ser formales, institucionales, regladas o informales; permanentes o pasajeras; en proceso o consumadas; unidireccionadas o mutuas; superficiales o profundas; conscientes o inconscientes (Blau y Alba 1982; Granovetter 1983). En cualquier caso, las redes sociales, los grupos y círculos que se establecen entre sus miembros tienen un papel importante en los procesos de cambio e innovación. El aislamiento inhibe, cierra, limita la innovación, el avance, la transformación; la agregación conlleva la cooperación. La pertenencia del individuo a un tejido de círculos permite oportunidades individualizadoras e innovadoras (Simmel 1986). Las redes sociales impactan en las estructuras relacionales sobre los comportamientos, los recursos, la permanencia, la circulación de información o las lógicas de poder. La forma y el contenido de las relaciones de estas redes, la fuerza de su vínculo y el tipo de intercambio tienen un papel determinante y complementario en su campo de acción, en su interés, en su proyecto y motivación. Como constata Granovetter (1983), los individuos no se comportan como átomos en la vida social, su comportamiento no está totalmente dictado por las macroestructuras, sino que sus acciones dependen de un contexto relacional. En otras palabras, los fenómenos económicos están encastrados en las estructuras sociales, las redes sociales.

### Innovación social y arte urbano

Para Echevarría (2008), la innovación social se refiere a valores sociales, tales como el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad. Mientras que las innovaciones orientadas al mercado generan riqueza económica, en principio para la empresa innovadora, las innovaciones sociales incrementan la riqueza social (cultural, artística, educativa, etc.) de la ciudadanía. Es esta innovación social la que recoge la gobernanza y las políticas públicas que velan por la sostenibilidad de sus espacios urbanos. Una gobernanza en pro de la participación ciudadana en la toma de decisiones, en la búsqueda del consenso de

las diferentes partes afectadas y de la confianza mutua (Saarinen, Rogerson y Hall 2019). El éxito de un proceso de innovación social se mide en función del grado de aceptación social de dicha iniciativa innovadora, esto es, a través de la participación e implicación del sector público, privado y ciudadanía. La fortaleza, vigor y dinamismo de la innovación social reside en como esté incardinado en el sí de la sociedad y su disfrute alcance un alto grado de aceptación por parte del público. Su valor no suele generar patentes, pero sí buenas prácticas, que luego son imitadas y transferidas a otras empresas, servicios e instituciones.

Una de las innovaciones que acompañan al desarrollo turístico de los espacios urbanos, no necesariamente centrales, es el arte urbano. El *street art* se refiere a las manifestaciones artísticas que transforman la escena pública (paredes, estaciones de metro, postes, bancas, ventanas, monumentos, señalizaciones viales, etc.) y que generan otra esfera de consumo, de espacio activo de interacción social (Visconti et ál. 2010). Así, habitualmente se emplea el término “arte urbano” o “arte callejero” o grafiti para referirse a los murales realizados en el espacio urbano, aludiendo a intervenciones inventivas que tienen como escenario la ciudad y que conservan un estatus de “sin permiso” (Abarca 2010). Por ello, en el arte urbano existe una dualidad conceptual: la ocupación del espacio público y el impacto ideológico y estético de su representación (Truman 2010; Ferrell 2016; Amao Ceniceros 2017), con el que el artista pretende construir un diálogo con el espectador urbano. El *artivismo*, esta conjunción del arte callejero con el activismo político-social, pretende resignificar el espacio urbano con sus producciones artísticas de crítica, denuncia, protesta, propaganda, transgresión y/o agitación ante la realidad social y política que vive aquel lugar específico en el que se sitúa la inspiración del artista (Parramón 2002). Para los artistas de calle, la ciudad es un espacio de resistencia y construcción ciudadana que debe conquistarse dada la revaloración actual del espacio público urbano (Lash 1997). En ocasiones, los artistas buscan el cambio estético; otras, una transformación del lugar (Klein 2015). En cualquier caso, pretenden romper con la cotidianidad y la monotonía del espacio público, llegando inclusive a generar “barrios artísticos” (Rius-Ulldemolins 2008), y, por ende, turísticos. El arte callejero responde a esta constante demanda del consumidor turístico que busca experiencias culturales multidimensionales (Judd 2003), en las que la cultura alternativa desarrollada en

lugares ordinarios, periféricos y/o segregados adquiere un relevante protagonismo.

En este sentido, el arte urbano, el grafiti, provoca el debate sobre la utilidad social de la expresión artística en espacios públicos compartidos. Unos espacios públicos urbanos de interacción social, con sentido de pertenencia, memoria colectiva y de identidad compartida (Goodsell 2003; Kavartzis 2004). Todos estos elementos que definen y componen los espacios urbanos están necesariamente vehiculados por asociaciones, entidades o colectivos de personas, cuyas voluntades se centran en compartir, ya sea conocimientos, intereses, protestas, proyectos, recursos, espacios, etc.; en definitiva, en crear redes, con el interés de compartir, crear sinergias, colaborar, enriquecerse mutuamente. Muchos académicos reflexionan sobre estas prácticas de empoderamiento, participación, consenso y colaboración que se entroncan con la gobernanza de redes. En definitiva, los artistas callejeros (individual o colectivamente) participan, en algunos casos en colaboración con la administración pública, en los procesos de estetización y valoración urbanos, contribuyendo al desarrollo de una nueva marca (Rius-Ulldemolins 2014; Crespi-Vallbona y Mascarilla-Miró (2021) y mercancía cultural de uso lúdico y turístico que permite vivir la ciudad (Guerra Lage 2009; Rosenstein 2011), sentir su alternativa cotidiana.

### Caso de estudio: Pinacoteca a Cel Obert

El *street art*, como intervención gráfica-pictórica del espacio urbano, ha sido un tema ampliamente analizado en el campo de las artes en tanto producto estético-ideológico, y también en los estudios urbanos desde las perspectivas del derecho a la ciudad y a la producción del paisaje. Aquí se estudia como producto de ocio, entretenimiento y cultura, como revulsivo comercial, fruto de la innovación y las relaciones de las redes sociales. Se incide en la participación y colaboración público-privada-ciudadana en aras a desarrollar acciones de dinamización comercial, cultural y social. Se enfatiza en esta gobernanza sostenible que apuesta por tejer redes, crear sinergias y colaboración entre la empresa privada, la ciudadanía y la administración local. El liderazgo compartido en el diseño e implementación del proyecto es también otra característica destacada.

*Pinacoteca a Cel Obert* se define como la producción y consumo de un bien público, diseñado desde y a iniciativa de una asociación comercial (Associació Comercial Sants-Les Corts), apoyada por el gobierno local (Distrito de

Sants-Montjuïc, Área de Economía, Promoción y Turismo), implementada por una empresa cultural (Rebobinart) y ejecutada por dos artistas activos y reconocidos del arte urbano (Jalon de Aquiles y Lucie Blin). Finalmente, el proyecto se consolida con la constitución de una cooperativa de guías e intérpretes (Revivint el Patrimoni). Todos ellos configuran la actual elaboración de los denominados *urbanscapes* contemporáneos, es decir, de veinticuatro persianas pintadas, reproduciendo obras clásicas de pintores reconocidos en la historia del arte. Su carácter innovador reside básicamente en dos aspectos: la gobernanza de redes en la coparticipación pública, privada, asociativa y ciudadana; y la creatividad del pseudoartivismo, es decir, la combinación del arte callejero y el arte clásico que rompe con la monotonía de la escena cotidiana del barrio, de sus habitantes y sus calles. Por ello, el proyecto de *Pinacoteca a Cel Obert*, las veinticuatro persianas pintadas como murales de arte urbano con contenido temático clásico, se delimita geográficamente en dos distritos de Barcelona: Sants-Montjuïc y Les Corts, alejados del centro turístico (Distrito de Ciutat Vella) y ajenos a los efectos perversos de la masificación de los visitantes (Figura 1).

### Metodología

Esta investigación adopta una metodología cualitativa para analizar esta gobernanza de redes que impulsa la innovación sociocultural y sostenible de los espacios públicos. La observación participante y las entrevistas a los informantes clave constituyen la base técnica para el análisis de datos primarios. También se analizan fuentes secundarias como planes estratégicos y estudios llevados a cabo por el ayuntamiento, tanto a nivel turístico, como comercial.

El trabajo de campo se realiza entre diciembre de 2018 y febrero de 2019. En concreto, entrevistas en profundidad al concejal de Educación y Cultura Sants-Badal; la responsable de Comercio, Turismo y Promoción Económica del Distrito de Sants-Montjuïc; la responsable de Comunicación y la vicepresidenta de la Asociación de Comerciantes de Sants-Les Corts; el responsable de Robobinart; la guía-intérprete y cofundadora de Revivint el Patrimoni.

Las personas entrevistadas se escogieron según su participación privilegiada en el proyecto de *Pinacoteca a Cel Obert*, concretamente en el proceso creativo de, por un lado, idear el concepto clásico dentro de un lenguaje callejero, y, por otro, en las rutas culturales creadas para su contemplación y admiración. Así pues, el rasgo que las

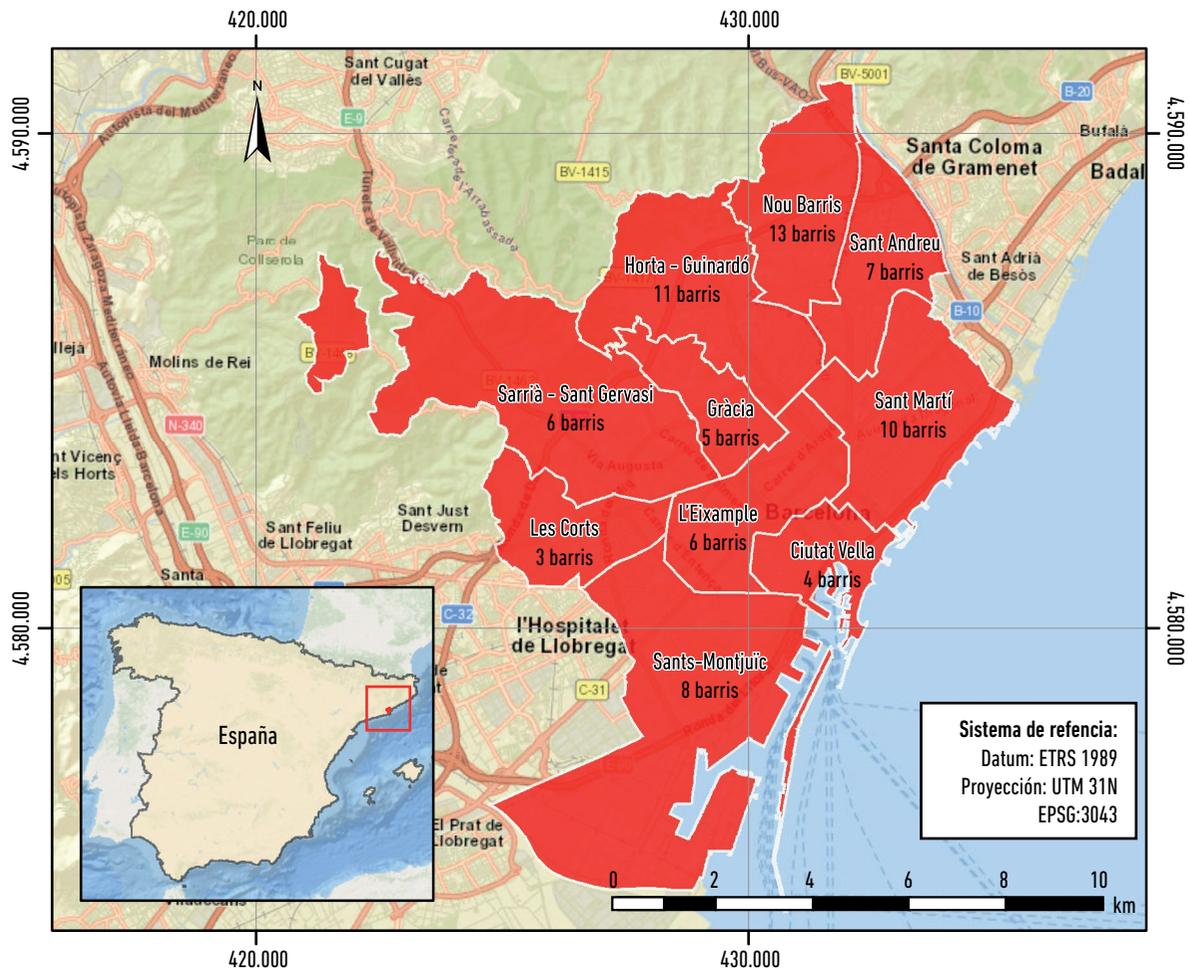


Figura 1. Distritos de la Ciudad de Barcelona.  
Fuente: Ajuntament de Barcelona (sf.).

une es el de dinamizar socialmente el barrio y el espacio social, así como por su participación activa en el contenido cultural y de construcción del paisaje artístico. La batería de preguntas que configuraron las entrevistas se basa en la revisión de la literatura e incluyen los procesos colaborativos surgidos entre los distintos actores con el proyecto, el alcance del *street art*, el interés despertado entre los comerciantes y vecinos, el impacto social, económico y cultural esperados y percibidos y la continuidad sostenible de la *Pinacoteca a Cel Obert*.

### Políticas turísticas ante un destino turístico maduro: Barcelona

El entorno de este *urbanscape* es Barcelona, un destino turístico de primer orden, que no apunta a dejar de serlo, a pesar del parón provocado por la pandemia del Covid 19 (Figura

2). Desde que la ciudad empieza sus andaduras turísticas, los visitantes internacionales se han ido incrementando: de 1.732.902, en 1990, a 9.472.562, en 2019, y ello sin tener en cuenta al turista doméstico. Un breve análisis histórico indica que el primer plan turístico desarrollado por el Ayuntamiento de Barcelona (1988-1992) tuvo el claro objetivo de posicionar la ciudad en la escena turística mundial. Así, los Juegos Olímpicos de 1992 sitúan Barcelona en la mente del potencial turista extranjero, creando una imagen y una marca vinculadas a la idea de cosmopolitismo, modernidad, diseño y tradición, con un carácter abierto y acogedor de sus residentes. Ese reto y desempeño se traduce en esta tendencia creciente de visitantes que se refleja año tras año en la ciudad, siendo el ocio y la cultura los principales motivos de atracción. Los iconos culturales se focalizan en el centro histórico: la Rambla, la Catedral, la Plaza Gótica, esto es, en el Distrito de Ciutat Vella (véase

figura 1). Consecuentemente, la saturación y congestión de estos espacios centrales conlleva el surgimiento de distintos movimientos sociales de resistencia a la actividad turística (López-Villanueva y Crespi-Vallbona (en prensa)). También suscitan la reacción de la administración local con la aprobación de distintos planes estratégicos y medidas de usos y licencias de los espacios turistificados para limitar su crecimiento. Asimismo, impulsan, tanto desde el ámbito público como privado, distintas estrategias. Por un lado, acciones de redistribución y descentralización de los flujos turísticos mediante la creación de nuevos iconos y relatos de interés en otros espacios públicos no centrales. Del otro, acciones para regenerar aquellos núcleos que pierden su tradicional atractivo comercial, a fin de que redunde en beneficios para habitantes, visitantes y comerciantes (Elizagarate, Mediano y Domingo 2005) En el caso del proyecto *Pinacoteca a Cel Obert* convergen ambas estrategias.

El actual Plan Estratégico de Turismo 2020 (PET20) afronta gestionar la ciudad turística, diseñando estrategias compartidas y construyendo nuevos marcos de acción que posibiliten la conciliación de la visita y las prácticas turísticas con la vida permanente en la ciudad. Esto es, gestionando los impactos y las externalidades del turismo, así como innovando en formas de coordinación y coproducción entre los agentes, favoreciendo políticas e iniciativas locales sostenibles. Una de sus acciones pretende la descentralización de los flujos turísticos para

descongestionar el centro, así como de diversificación de las propuestas de ocio, a raíz de cumplir su propósito de desconcentración territorial de la actividad turística. Ello fluye a tesón del proceso participativo y debatido sobre el modelo turístico de Barcelona, iniciado en 2015.

### Contextualizando los distritos de Sants-Montjuïc y Les Corts y sus agentes protagonistas

Territorialmente, desde 1984, Barcelona se conforma por 10 distritos, mayoritariamente fruto de la unión de diferentes municipios. “Les Corts” y “Sants-Montjuïc” son los dos distritos que protagonizan el caso de estudio. Se trata de áreas urbanas alejadas del centro turístico y centrado en su comercio de proximidad. Estos comercios se agrupan en Ejes Comerciales para fomentar el trabajo en red, la responsabilidad social comercial, la sostenibilidad y la calidad en su oferta. La “Associació de Comerciants Eix Sants-Les Corts” persigue el objetivo de dinamizar comercialmente su eje, teniendo en cuenta que los hábitos de compra han cambiado, y que, en consecuencia, también la composición de los comercios locales. Tal preocupación les conduce a trabajar con la Administración para elaborar un proyecto innovador y revulsivo de dinamización y revitalización de su área económica territorial.

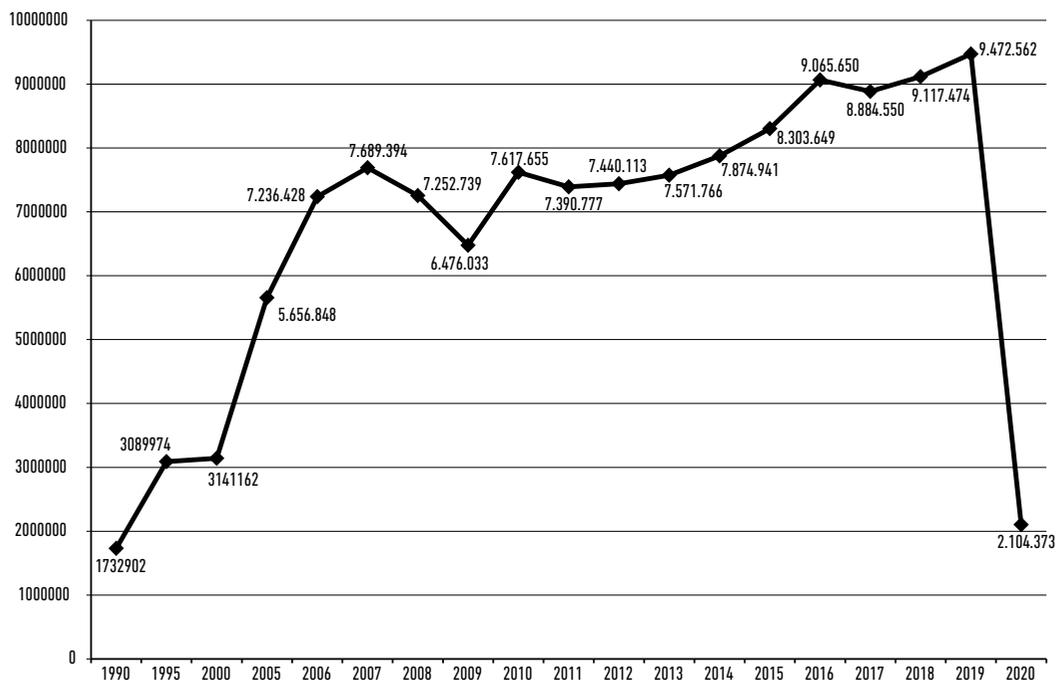


Figura 2. Evolución del número de turistas internacionales en Barcelona (1990-2020). Datos: Ajuntament de Barcelona (2021).

El “Área de Comercio, Turismo y Promoción Económica de la Administración local de los distritos de Sants-Montjuïc y Les Corts” juega un papel crucial, dado que impulsa diferentes líneas de actuación para dar a conocer el territorio; garantizar la actividad económica del tejido local; y emprender proyectos colectivos. Consecuentemente, asume la coordinación del proyecto, y la primera acción que lleva a cabo es la planificación y desarrollo de un curso de formación en guiaje e interpretación de patrimonio para personas desempleadas. Paralelamente, junto con la Asociación de Comerciantes “Eix Sants-Les Corts” y la empresa cultural “Rebobinart” gestan el proyecto de *Pinacoteca a Cel Obert* y empiezan a pintarse las persianas en mayo de 2017.

“Rebobinart” busca cambiar la forma de entender el arte urbano, ante la problemática social que comportan las firmas o tags invasivos, potenciando espacios públicos legales y consensuados con los vecinos de los barrios. En este caso, su labor fundamental fue buscar la adecuación de la obra clásica con el comercio, persiguiendo la cohesión social y comercial alrededor del *street art*. Con *Pinacoteca a Cel Obert*, los comercios se embellecen siguiendo una estética unificada, coherente, singular y de calidad. Los comerciantes asociados elegidos (12 del Distrito de Les Corts y 12 del Distrito de Sants-Montjuïc) se comprometen a conservar la persiana pintada. Las obras y diseños se escogen junto con los dos muralistas, Jalón de Aquiles y Lucie Blin, basándose en la concepción propia del negocio, el tipo de producto o servicio que ofrecen. Por tanto, el artista no expresa sus sentimientos, sino que reproduce una obra clásica. Consecuentemente, la principal labor de “Rebobinart” es la de convencer a los muralistas que pinten obras clásicas, puesto que su obra mural es libre

y no sigue los cánones de replicar obras clásicas de la historia del arte (Figura 3).

“Revivint el Patrimoni” es la cooperativa de guías, que se constituye tras el curso para desempleados. Empieza su actividad en marzo de 2018 con rutas guiadas que solo tienen lugar los domingos por las mañanas, puesto que el resto de días los comerciantes tienen el establecimiento abierto y la persiana no puede verse.

### Análisis de los discursos

Las entrevistas y la participación observante constatan el carácter innovador del proyecto, de los vínculos creados entre los distintos colectivos a raíz de sus intereses compartidos y de la gobernanza urbana sostenible iniciada a tesón de las redes establecidas. No solo se destaca el liderazgo estratégico del ente público y la importancia de estas redes sociales creadas, sino el interés participativo y proactivo del tejido asociativo, tanto el comercial como el cultural. El eje vertebrador visual es el arte urbano, con una nueva conceptualización y finalidad, pseudoartista. Un ejemplo de innovación social para reforzar la identificación de los ciudadanos con su barrio, dándole valor, convirtiéndolo en un bien común (Kavaratzis 2004).

La sostenibilidad y el éxito del proyecto están garantizados dado el consenso generado en su diseño, elaboración y ejecución, con el compromiso y la complicidad, tanto de la administración local como los empresarios de los comercios, las asociaciones de comerciantes y de cultura y los ciudadanos del recorrido. La relación tejida entre todos los entes implicados muestra inicialmente un impulso liderado desde la administración local que seguidamente es compartido con la asociación de comerciantes



**Figura 3.** La lectura de Pierre-Auguste Renoir en *Kids&Us, School of English* (Izq.); Rubí de Alfons Mucha en la Joyería Europa (Der.). Fotografías de Crespi Vallbona, octubre 2018.

y la asociación cultural. Es este sentido, como las sinergias y vínculos que se crean entre los aliados facilitan el comportamiento innovador (Simmel 1986).

De esta forma, se observa y constata que el *street art* es el elemento activo de marca, de lugar e identidad. Es significativa la adhesión, entusiasmo e interés de los comerciantes al proyecto de *street art*, aunque con unos matices conceptuales y visuales distintos al convencional lenguaje de este arte urbano. Los toques históricos y clásicos que ofrece *Pinacoteca a Cel Obert* se alejan del arte reivindicativo y más personal del propio *street art*. Ciertamente, sus ejecutores, los artistas (Jalón de Aquiles y Lucie Blin) que lo pintaron no proyectaron un discurso crítico, personal, transgresor. Si bien el lenguaje y el formato usado distan enormemente del arte clásico y se inscriben dentro de los parámetros del arte callejero, su creación o reproducción artística tienen el mero objetivo de embellecer un espacio urbano: una persiana, habitualmente gris, sucia y ordinaria. Es en este sentido, que se trata de un pseudoartivismo. Esto es, la renovación estética de los establecimientos va más allá de la simple decoración de las persianas ya que no solo persigue el embellecimiento de los negocios, sino, también, dotar de un nuevo interés, de un nuevo relato al sistema comercial de “l’Eix Sants-Les Corts” para estimularlo y fortalecer su presencia física, social, económica y cultural en el área propia (los distritos de Sants-Montjuïc y Les Corts) y en el sí de la ciudad de Barcelona. Se trata de un pseudoartivismo, puesto que por un lado se basa en el conocimiento del arte clásico y, por el otro, se realiza con el formato y lenguaje del arte callejero, para dialogar e interactuar con el ciudadano, con correspondencia con el lugar físico en el que encuentran. Se otorga un nuevo relato y valor a la persiana del comerciante, a la calle. Se consigue romper con la cotidianidad monótona, embelleciendo y dando valor al espacio urbano. Desde la perspectiva de los comerciantes, ellos evitan hablar de un grafiti y se centran en los murales que han “higienizado” y “embellecido” sus comercios, con la esperanza de dinamizar comercial y culturalmente el entorno. Además, las propias persianas se convierten en una herramienta de marketing puesto que reflejan la esencia del producto que comercializa cada negocio.

Sin duda, *Pinacoteca a Cel Obert* es un proyecto de “innovación social” porque responde a cinco variables básicas. En primer lugar, su “impacto” y “transformación social” dado que su objetivo es resolver varias situaciones problemáticas. En el caso analizado, los comerciantes estaban más que hartos de las pintadas invasivas de los muralistas del grafiti (que habitualmente decoraban o ensuciaban sus

persianas sin permiso alguno), y necesitaban no solo poner fin a ello, sino también un revulsivo para su negocio. No obstante, para los comerciantes de los establecimientos entrevistados es difícil distinguir aquellos clientes e ingresos que son fruto del proyecto, del itinerario de *Pinacoteca a Cel Obert*. En segundo lugar, esta innovación social no se produce de manera aislada, sino fruto del trabajo del sector privado, público y otros colectivos como asociaciones y ciudadanía, esto es la “colaboración intersectorial”. En tercer lugar, este es un proyecto con “sostenibilidad económica” y “viabilidad a largo plazo”, puesto que la continuidad y mantenimiento de los murales va a cargo de los propios propietarios de los negocios y se ha establecido una cooperativa de ciudadanos, guías y emprendedores que han diseñado una visita comentada e interpretada para disfrutar del arte urbano, de las interrelaciones humanas y del comercio arraigado. En cuarto lugar, se trata de un proyecto cuya innovación es abierta en el sentido que se puede copiar y adaptar a las necesidades de cada comercio, puesto que cada comerciante escogió la obra que más se acercaba a lo que era la misión y objeto de su propio negocio. En quinto y último lugar, la innovación social requiere de “escalabilidad” y “replicabilidad”. En este mundo, cada vez más global, es importante que las innovaciones sociales puedan replicarse en otros lugares y escalarse. Sin duda pues, este proyecto puede tener otras réplicas en otros comercios, inclusive en otros distritos de Barcelona o en otros lugares.

De todas formas, el punto de partida de este proyecto innovador se encuentra en su enfoque de gobernanza de redes. Por un lado, *Pinacoteca a Cel Obert* une varios intereses: comercio, turismo, cultura, arte e implicación social. Y del otro, une e invita a la colaboración de los diferentes *stakeholders*, creando sinergias *win-win* entre ambos sectores. Consecuentemente, con *Pinacoteca a Cel Obert*, los dinamizadores se centran en los cinco criterios de actuación de las políticas públicas en materia de turismo (PET20): sostenibilidad, responsabilidad, redistribución, cohesión e innovación. En cuanto a sostenibilidad, el proyecto supone actividades económicas y relaciones entre diferentes agentes que garantizan el bienestar futuro del eje comercial sin comprometer los recursos del territorio y la población residente y visitante. Se trata de un proyecto responsable dado el marco ético de acción individual y colectiva que se ha establecido entre todos los agentes involucrados en su diseño. También ha redistribuido la actividad a lo largo del eje para implicar y vertebrar sus beneficios. Con ello, se fortalecen los vínculos con los agentes y la población del

territorio, como proyecto colectivo y de cohesión que vela por el eje en su complejidad como espacio público. Finalmente, la innovación social (ya analizada) impulsa una nueva forma de gestión que genera valor compartido y que ayuda a multiplicar y a reforzar los vínculos entre agentes económicos, sociales y culturales para el beneficio mutuo. Ante la tendencia de la globalización, los espacios urbanos se transforman, pero manteniendo sus características originales: predominio de la pequeña empresa, comercio local y de proximidad, importancia de las relaciones locales, estructuras empresariales basadas en la red frente a las estructuras jerárquicas.

En definitiva, este proyecto ha conseguido crear una identidad, una marca y relato diferenciados, una visión conjunta de un territorio, de un eje comercial; una imagen que se vincula al arte urbano, al producto de proximidad y al comercio arraigado en una comunidad social; una marca con valor añadido por su aportación social, cultural y de ocio —guiaje turístico—. Son las redes colaborativas tejidas y construidas entre emprendedores, artistas, comerciantes, administración pública, etc. la base del éxito. Asimismo, se reivindica el espacio público como herramienta de cohesión social, de dinamización del comercio local, potenciando espacios de encuentro en la calle, recuperando el espacio público por parte de los ciudadanos y de las entidades como herramienta de dinamización de barrios y, en consecuencia, del comercio local. No en vano, los visitantes que participan de los itinerarios guiados en Pinacoteca a Cel Obert son los propios vecinos de los Distritos de Sants-Montjuïc y Les Corts que quieren conocer la esencia de este arte callejero en sus barrios, y de residentes del resto de la ciudad, movidos por la curiosidad. El turista internacional todavía no ha aterrizado en estos dominios.

## Conclusiones

La naturaleza del *street art* es significar a la ciudad mediante marcas visibles, y en este artículo se presenta con una nueva conceptualización acorde a unas voluntades, intereses, objetivos compartidos por el sector privado, el sector público-institucional y la ciudadanía. Un arte urbano que entra en juego impulsándose desde las redes sociales y la participación del tejido asociativo y ciudadano, e innova socialmente.

Las sinergias generadas entre el tejido comercial, el asociacionismo de los establecimientos, las líneas estratégicas del Ayuntamiento, las entidades culturales, la ciudadanía, han dado lugar a la concreción de un proyecto con el objetivo de poner en valor el comercio de

proximidad, un modelo de cohesión e interacción social, la dinamización del espacio público, la revalorización del arte urbano dentro de una concepción histórica clásica. Todas estas actividades, estrategias y sinergias generadas por esta red colaborativa que incluye asociaciones de comerciantes, emprendedores, artistas y administración local, son las que garantizan el éxito de *Pinacoteca a Cel Obert*. Estas prácticas de abajo-arriba son las que generan más entusiasmo y consenso por todas las partes implicadas en su diseño, planificación y realización. Son asimismo las que mayormente presentan un carácter sostenible dada su voluntad e interés de generar beneficios, ya sean económicos, sociales o culturales, por todos los protagonistas.

No en vano, la innovación presentada en este proyecto se centra en un liderazgo compartido, en una confianza de base establecida entre todos los *stakeholders* implicados, en una horizontalidad jerárquica que invita a la participación y colaboración por igual, en definitiva, en una gobernanza de redes que se sustenta en la sostenibilidad y el beneficio mutuo. Unas buenas prácticas que son replicables y desafiantes.

Si bien su repercusión turística es todavía escasa y centrada en el público local —y más si cabe, si se tiene en cuenta la pandemia de la Covid 19—, se augura un futuro prometedor, puesto que los espacios públicos cotidianos alejados de los espacios turistificados reclaman la atención de los visitantes, siendo el arte callejero —o pseudoarte en este caso— un atractivo cultural de gran impacto e interés.

## Referencias

- Abarca, Javier. 2010. "El papel de los medios en el desarrollo del arte urbano." *Revista de la Asociación Aragonesa de Críticos de Arte*, no. 12.
- Adam, Silke, y Hanspeter Kriesi. 2007. "The Network Approach." En *Theories of the Policy Process*, editado por Paul A. Sabatier, 129-154. Cambridge: Westview Press.
- Amao Cenicerros, Melina. 2017. "Nuevas formas de *street art*: una aproximación desde la teoría de los campos Iztapalapa." *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 38 (82): 141-173. <https://doi.org/10.28928/revistaiztapalapa/822017/aot1/amaocenicerosm>
- Ajuntament de Barcelona. s.f. "Els Districtes i els seus barris." Viure a Bcn. Consultado el 3 de marzo de 2021. <https://www.barcelona.cat/ca/viure-a-bcn/fem-barri>
- Ajuntament de Barcelona (2021). Informe Anual. Turisme. Estadístiques i Enquestes de Barcelona.

- Beaumont, Narelle, y Dianne Dredge. 2010. "Local Tourism Governance: A Comparison of Three Network Approaches." *Journal of Sustainable Tourism* 18 (1): 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Beritelli, Pietro, Thomas Bieger, y Christian Laesser. 2007. "Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management." *Journal of Travel Research* 46 (1): 96-107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Blanco, Ismael i Fillola, y Ricard Gomà Carmona. 2006. "Del gobierno a la gobernanza: oportunidades y retos de un nuevo paradigma." *Politika, Revista de Ciencias Sociales*, no. 2, 11-27.
- Blau, Judith, y Richard Alba. 1982. "Empowering Nets of Participation." *Administrative science quarterly* 27 (3): 363-379. <https://doi.org/10.2307/2392317>
- Bogason, Peter, y Juliet Musso. 2006. "The Democratic Prospects of Network Governance." *American Review of Public Administration* 36 (1): 3-18. <https://doi.org/10.1177/0275074005282581>
- Carimán, Braulio. 2010. "Gobernanza, redes y políticas públicas." *Políticas Públicas* 3 (1): 9-21.
- Crespi-Vallbona, Monserrat, y Oscar Mascarilla Miró. 2018. "La transformación y gentrificación turística del espacio urbano. El caso de la Barceloneta (Barcelona)." *Eure, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales* 44 (133): 165-184. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612018000300051>
- Crespi-Vallbona, Monserrat, y O. Mascarilla Miró. 2021. "Innovación en el mercado turístico: experiencias en arte urbano." *Cuadernos de turismo* 48, 25-48. <https://doi.org/10.6018/turismo>
- Denters, Bas, y Lawrence Rose, eds. 2005. *Comparing Local Governance. Trends and Developments*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Echevarría Ezponda, Javier. 2008. "El manual de Oslo y la innovación social." *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura* 184 (732): 609-618. <https://doi.org/10.3989/arbtor.2008.i732.210>
- Elizagarate Gutiérrez, Victoria de, Lucia Mediano Serrano, y Maite Domingo Prieto. 2005. "Estrategias de marketing para la gestión público-privada del comercio de Guipúzcoa. Un modelo basado en el análisis clúster." *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, no. 12, 121-136.
- Feifer, Maxine. 1985. *Going Places: The Ways of the Tourist from Imperial Rome to the Present Day*. Londres: Macmillan.
- Ferrell, Jeff. 2016. "Graffiti, Street Art and the Dialectics of the City." En *Graffiti and Street Art: Reading, Writing and Representing the City*, editado por Konstantinos Avramidis y Myrto Tsilimpounidi, 43-54. Londres: Routledge.
- Florida, Richard. 2002. *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Nueva York: Basic books.
- Goodsell, Charles. 2003. "The Concept of Public Space and Its Democratic Manifestations." *The American Review of Public Administration* 33 (4): 361-383. <https://doi.org/10.1177/0275074003254469>
- Granovetter, Mark. 1983. "The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited." *Sociological theory* 1: 201-233. <https://doi.org/10.2307/202051>
- Guerra Lage, María Cecilia. 2009. "Intervenciones urbanas en la ciudad global. El caso del stencil en Buenos Aires (2000-2007)." *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud* 7 (1): 355-374.
- Hall, Michael. 2011. "A Typology of Governance and its Implications for Tourism Policy Analysis." *Journal of Sustainable Tourism* 19 (4-5): 437-457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Herranz González, Roberto. 2008. "Georg Simmel y la sociología económica: el mercado, las formas sociales y el análisis estratégico." *Papers* 87: 269-286.
- Jamal, Tazim, y Blanca Alejandra Camargo. 2018. "Tourism Governance and Policy: Whither justice?" *Tourism Management Perspectives* 25: 205-208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.009>
- Jessop, Bob. 1997. "Capitalism and Its Future: Remarks on Regulation, Government and Governance." *Review of International Political Economy* 4 (3): 561-581. <https://doi.org/10.1080/096922997347751>
- Judd, Dennis. 1999. "Constructing the Tourist Bubble." En *The Tourist City*, editado por Dennis Judd y Susan Fainstein, 35-54. New Haven: Yale University Press.
- Judd, Dennis. 2003. "El turismo urbano y la geografía de la ciudad." *Eure* 29 (87): 51-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612003008700004>
- Kavaratzis, Michalis. 2004. "From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands." *Place Branding and Public Diplomacy* 1 (1): 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Klein, Ricardo. 2015. "Alice Pasquini en Montevideo o de cómo el street art contribuye a recuperar espacios urbanos." *Plataforma Urbana*. Consultado el 15 de noviembre de 2015. [www.plataformaurbana.cl/archive/2015/11/15/alice-pasquini-en-montevideo-o-de-como-el-street-art-contribuye-a-recuperar-espacios-urbanos](http://www.plataformaurbana.cl/archive/2015/11/15/alice-pasquini-en-montevideo-o-de-como-el-street-art-contribuye-a-recuperar-espacios-urbanos)
- Lash, Scott. 1997. *Sociología del posmodernismo*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Le Galès, Patrick. 2002. *European Cities: Social Conflicts and Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- López-Villanueva, Cristina, y Monserrat Crespi-Vallbona. (2021). "Gentrificación y turistificación: dinámicas y es-

- trategias en Barcelona." *Encrucijadas, Revista Crítica de Ciencias Sociales* 21 (1).
- Marsh, David, y Rod Rhodes, eds. 1992. *Policy Networks in British Government*. Oxford: Clarendon Press.
- Meuleman, Louis. 2006. "Internal Meta-governance As a New Challenge for Management Development in Public Administration." Ponencia presentada en el *EFMD conference Post Bureaucratic Management*, Aix-en-Provence, del 14 al 16 de junio.
- Milano, Claudio. 2018. "Overtourism, malestar social y turismo-fobia. Un debate controvertido." *Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 16 (3): 551-564. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.041>
- Nunkoo, Robin. 2017. "Governance and Sustainable Tourism: What Is the Role of Trust, Power and Social Capital?" *Journal of Destination Marketing and Management* 6 (4): 277-285. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.10.003>
- Parramón, Ramón. 2002. "Arte, participación y espacio público." En *Actas: Encuentro cero. Actualizar la mirada. Foro, Arte y territorio*, 59-67. Burgos: Ayuntamiento de Burgos.
- Pierre, Jon, y Guy Peters. 2000. *Governance, Politics and the State*. Londres: Red Globe Press.
- Provan, Keith, y Patrick Kenis. 2008. "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness." *Journal of public administration research and theory* 18 (2): 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Rius-Ulldemolins, Joaquím. 2008. "Los barrios artísticos como base local de la cultura global. El caso del Raval de Barcelona." *Revista Internacional de Sociología* 66 (51): 179-205. <https://doi.org/10.3989/ris.2008.i51.114>
- Rius-Ulldemolins, Joaquím. 2014. "Culture and Authenticity in Urban Regeneration Processes: Place Branding in Central Barcelona." *Urban Studies* 51 (14): 3026-3045. <https://doi.org/10.1177/0042098013515762>
- Rosenstein, Carole. 2011. "Cultural Development and City Neighborhoods." *City, Culture and Society* 2 (1): 9-15. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.02.002>
- Saarinén, Jarkko, Christian Rogerson, y Michael Hall, eds. 2019. *Tourism Planning and Development: contemporary Cases and Emerging Issues*. Londres: Routledge.
- Sassen, Saskia. 1994. *Cities in a World Economy*. Londres: Pine Forge Press.
- Simmel, George. 1986. *Sociología 1. Estudios sobre la socialización*. Madrid: Alianza editorial.
- Spyriadis, Thanasis, Dimitrios Buhalis, y Alan Fyall. 2011. "Dynamics of Destination Governance: Governance and Metagovernance in the Composite Industrial Environment of Destinations." En *Tourist Destination Governance: practice, Theory and Issues*, editado por Eric Laws, Harold Richins, Jerome Agrusa y Noel Scott, 187-202. Cambridge: Cabi.
- Subirats, Joan, coord. 2002. *Redes, territorios y gobierno: nuevas respuestas locales a los retos de la globalización*. Barcelona: Diputació Barcelona.
- Truman, Emily. 2010. "The (In)Visible Artist: Stencil Graffiti, Activist Art, and the Value of Visual Public Space, Shift." *Queen's Journal of Visual & Material Culture*, no. 3, 1-15.
- Van der Zee, Egbert, Anne-Mara Gerrets, y Dominique Vanneste. 2017. "Complexity in the Governance of Tourism Networks: Balancing Between External Pressure and Internal Expectations." *Journal of Destination Marketing & Management* 6 (4): 296-308. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.07.003>
- Vásquez Cárdenas, Ana Victoria. 2013. "Las políticas públicas urbanas como proceso plural. Enfoques de política urbana y gobernanza urbana." *Estudios Políticos*, no. 42, 218-241.
- Vázquez Ceballos, Cristo Avimael. 2014. "Gobernanza y redes de política pública: un estudio de la vinculación entre gobierno, actores público-sociales y privados en un área local turística." *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* 3 (1): 147-178.
- Velasco González, María. 2013. "Gestión pública del turismo. La gobernanza." En *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*, coordinado por Juan Ignacio Pulido Fernández y Yaiza López Sánchez, 469-520. España: Universidad Internacional de Andalucía.
- Visconti, Luca, John Sherry Jr., Stefania Borghini, y Laurel Anderson. 2010. "Street Art, Sweet Art? Reclaiming the "Public" in Public Place." *Journal of consumer research* 37 (3): 511-529. <https://doi.org/10.1086/652731>
- Volgger, Michael, y Harald Pechlaner. 2014. "Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success." *Tourism Management* 41: 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>
- Zukin, Sharon. 1995. *The Cultures of Cities*. Oxford and Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

### Montserrat Crespi Vallbona

Profesora Agregada en el Departamento de Empresa de la Universidad de Barcelona (UB). Docencia en el grado de Administración y Dirección de Empresas y en el Máster en Turismo Urbano. Sus líneas de investigación están relacionadas con el área del turismo, en el análisis de la evolución y dinámica del turismo y sus impactos en las estructuras económicas, sociales, culturales y urbanas del territorio; así como en las organizaciones turísticas, la RSC y su capital humano.