

Plan estratégico de ciudad

¿Qué es?

Es un instrumento estratégico, generado a través de un proceso ordenado, dinámico y flexible de reflexión participativa, que pretende definir el futuro de una ciudad destacando, al mismo tiempo, sus singularidades.

Se lleva a cabo con la colaboración y el consenso de todos los agentes sociales y económicos, públicos y privados, necesarios para poner en marcha un proyecto global de ciudad que vaya más allá del corto plazo.

Abarca un plazo mayor que dos legislaturas, exige una actualización periódica, se materializa en un documento estratégico y es una buena base para desarrollar la ciudad en convergencia con otros planes (Planes de Actuación Municipales de la Legislatura, Planes de Ordenación Urbana, Presupuestos Municipales, etc,...)

Se trata de “Reunir a la ciudad para debatir y decidir su futuro”

¿Para qué sirve?

- Acercar los ciudadanos a su ciudad y a sus representantes
- Generar un proceso de transformación profunda de la ciudad orientado a mantener y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos
- Diseñar y consolidar un modelo de ciudad ilusionante, competitiva y sostenible, en un horizonte temporal futuro



Explicación

Las ciudades son un motor importante en el desarrollo socioeconómico territorial y tienen el reto de seguir creando riqueza para mantener y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por ello se interesan por abordar, con antelación, los cambios previsibles en su dinámica socioeconómica derivados de la necesidad de adaptarse a las nuevas situaciones de un entorno en permanente transformación.

Además, el Gobierno Local es responsable de consolidar una democracia participativa que fortalezca la vida en comunidad y que implique un debate permanente sobre el modelo de ciudad y los problemas de convivencia.



Esquema para el Plan Ciudad de Granada (Ref. Plan Estratégico de Granada)

Es fundamental que el propio proceso participativo aporte un valor añadido al concepto actual de desarrollo de ciudad. Para ello se pueden considerar cuatro elementos importantes en un Plan Estratégico de Ciudad:

- 1.-ESTRUCTURA FUNCIONAL PARTICIPATIVA:** Selección amplia, representativa y adecuada de los agentes sociales que se comprometen y aportan su impulso transformador en una dirección común. Dada la amplitud de miembros y actividades es necesario generar una estructura participativa estable que facilite el trabajo, la reflexión y el consenso, con un liderazgo político y técnico consistente.
- 2.-DINÁMICA DE TRABAJO SISTEMÁTICA:** Metodología clara y con rigor técnico, con cumplimiento de plazos y aportaciones de alto nivel. Apoyo e integración tecnológica adecuada.
- 3.-PROPUESTAS ESTRATÉGICAS VIABLES Y DE VALOR:** Visión de futuro y estrategias novedosas, viables, prioritarias, consensuadas, eficaces y flexibles para conseguirla. Identificación de escenarios posibles y aplicación a través del Plan de Acción Municipal (PAM).
- 4.-SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE AVANCES Y AJUSTES:** Sistema de seguimiento útil, sencillo y entendible para la sociedad. Plan de información al ciudadano.

1.-ESTRUCTURA FUNCIONAL PARTICIPATIVA

Los actores con mayor representación suelen ser las organizaciones empresariales y sindicales, universidades, asociaciones de vecinos y empresas locales así como cámaras de comercio y entidades financieras.

También se activan diversos mecanismos participativos para los ciudadanos (presenciales, telefónicos, electrónicos, etc...) donde pueden expresar opinión y sus propuestas para la ciudad

Para trabajar de forma eficiente todas las ciudades han generado alguna estructura participativa del tipo asociaciones privadas (Zaragoza, Ciudad Real, Barcelona), entidades jurídicas público-privadas (Valencia) o vinculado al Consejo Social de la Ciudad (San Sebastián, Granada).

Dicha estructura persigue conseguir el impulso, gestión, operatividad y apoyo técnico necesarios para su correcta realización. Suele contar con diversos organismos complementarios como:

2.a.-Comité Director o Junta Directiva: Es el equipo impulsor y coordinador general del Plan, realizando también las funciones de consulta, supervisión, valoración y aprobación del Plan.

Suele estar presidido por la Alcaldía e integrado por un número limitado de miembros, representantes de relevancia en la dinámica local, como el gobierno municipal, grupos políticos de la Corporación, asociaciones de vecinos, asociaciones de empresarios, sindicatos, universidad, etc.. Es conveniente la participación de algún representante de la Administración regional.

2.b.-Comité de Coordinación o Consejo General: Se suele encargar de la gestión integradora del Plan como el establecimiento de objetivos generales, seguimiento habitual de los trabajos desarrollados y preparación de las actividades del Comité Director. Participan

miembros del Comité Director y de los Comités Técnicos.

2.c.-Comités Técnicos o Mesas de Trabajo: Están compuestos por personas con cualificación profesional y agentes públicos y privados con incidencia en cada dimensión o ámbito de actuación.

Se suelen encargar de analizar, debatir y elaborar:

- Estudios relativos a las principales características del municipio y de su entorno
- Realizar entrevistas a los actores clave de la ciudad
- Recoger ideas de los ciudadanos a través de los distintos mecanismos de participación de la localidad
- Articular la información técnica obtenida a partir de los informes, estudios técnicos e ideas de los ciudadanos
- Propuestas concretas de actuación

2.d.-Oficina del Plan Estratégico: Es el referente físico y el soporte técnico para los participantes. Lleva a cabo el apoyo para su elaboración y en las tareas operativas a lo largo de todo el proceso.(documentación, difusión, contactos, coordinación de equipos, procedimientos, informes, archivo, gastos, tramitaciones, etc..)A veces realiza simultáneamente las funciones propias de un observatorio socioeconómico de la ciudad, llevando a cabo trabajos de investigación, estudios, recogida y difusión de información socioeconómica.

2.-DINÁMICA DE TRABAJO SISTEMÁTICA

Existen unas etapas comunes a la mayoría de los planes estratégicos de ciudad:

- Preparación y lanzamiento: Crear las condiciones favorables para la realización del Plan:

- Selección de los agentes participantes
- Creación de una estructura funcional estable
- Elección de las dimensiones estratégicas de desarrollo local
- Creación de Comisiones Técnicas relacionadas con las dimensiones estratégicas de desarrollo local
- Adaptación de la metodología de trabajo a la realidad municipal
- Calendario de actividades del Plan Estratégico de Ciudad
- Convocatorias de reuniones preparatorias
- Elaboración de la misión y objetivos compartidos por todos los participantes
- Campaña de difusión dirigida a los ciudadanos (ej. Plan de información al ciudadano)

- Análisis de información: Recogida de toda la información disponible sobre la ciudad, (población, economía, infraestructuras, etc.) e identificación de los elementos clave externos como de las condiciones internas de la ciudad. Estos datos nos permiten conocer en qué situación se encuentra la ciudad. La recogida de la información se puede hacer a través de cuestionarios específicos para cada dimensión, donde se pide a los entrevistados que identifiquen los problemas y fortalezas de la ciudad, así como sus propuestas de mejora.

La información puede ser completada con informes técnicos y encuestas directas realizadas a una muestra aleatoria de ciudadanos.

- Diagnóstico integrado: Evaluación de la situación actual de la ciudad, necesaria para apreciar las carencias y potencialidades de la misma. La información recogida se puede ordenar en una matriz DAFO: Fortalezas y Debilidades (factores internos) y en Amenazas y Oportunidades (factores externos) que tiene cada dimensión de desarrollo local y finalmente todo territorio, etc.

Supone un contraste entre el diagnóstico externo e interno y permite identificar tres escenarios de futuro posibles (pesimista, tendencial y deseable) , así como posibles estrategias de desarrollo.

- Visión estratégica de futuro: Generar una visión sobre el futuro de la ciudad que se resume en un conjunto reducido de ideas clave a través de toda la información anterior. En esta visión se recogen fundamentalmente los aspectos básicos de la estrategia: como son su proyección, atractividad, calidad de vida, etc. Se puede visualizar a través de un Mapa Estratégico de la Ciudad.

- **Ejes, Líneas estratégicas y actuaciones generales:** Generar un conjunto de ejes de desarrollo de la ciudad que se despliegan mediante líneas específicas de trabajo sobre las que avanzar, de acuerdo con el diagnóstico local integrado,. Dependiendo de la profundidad del plan estratégico, estas líneas se pueden desarrollar a su vez para llegar a un mayor nivel de detalle, definiendo para cada una de ellas actuaciones o proyectos específicos.

Estas actuaciones o proyectos se podrán documentar posteriormente en fichas que incluyan todas las variables necesarias para valorar su desarrollo.

- **Aprobación y difusión:** Intervención de los actores institucionales responsables de la aprobación y puesta en marcha del Plan Estratégico. Diseño de las directrices generales de un plan de comunicación ciudadana (medios de comunicación, web, actos públicos, publicaciones, etc...).

- **Implementación:** Priorización y operativización del Plan Estratégico de Ciudad a través del Plan de Actuación Municipal de la legislatura.

La operatividad institucional está condicionada por la estructura organizativa municipal y la capacidad de sus áreas transversales como son la gestión presupuestaria; la calidad de los procesos de trabajo; el uso de las nuevas tecnologías y la implicación de las personas.

- **Seguimiento y evaluación:** Implantación de mecanismos que faciliten, de forma continua, la información de su cumplimiento y la participación (por ejemplo a través de un Observatorio de la Ciudad)

3.- PROPUESTAS ESTRATÉGICAS VIABLES Y DE VALOR

Los Ejes estratégicos son las nuevas dimensiones clave que hay que impulsar para lograr el avance deseado de la ciudad. Su objetivo consiste en sentar unas bases consistentes para que los actores relevantes de la ciudad encuentren un marco adecuado en el que poder desarrollar sus potencialidades de emprendimiento y desarrollo.

Los Líneas estratégicas determinan las vías de desarrollo de cada eje y se despliegan a través de las actuaciones específicas o planes de actuación, muchas de los cuales se afectan mutuamente.

4.- SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE AVANCES Y AJUSTES

Los planes necesitan de instrumentos de seguimiento que permitan conocer su evolución, ajustar sus objetivos y estrategias, faciliten la toma de decisiones y generen informes de difusión a los ciudadanos. Por ello, conllevan sistemas de indicadores de seguimiento.

El seguimiento se materializa frecuentemente en un Observatorio de la Ciudad. El OC suele ser un espacio de: Recogida, integración y análisis de datos de la ciudad y de la opinión de sus ciudadanos

- Investigación relacionada con el entorno social
- Localización y distribución de buenas prácticas externas y sus fuentes de financiación
- Difusión de la realidad de la ciudad y de sus potencialidades
- Informar a los ciudadanos sobre la ejecución de los planes estratégicos de la ciudad
- Promover el debate sobre asuntos que inciden en el desarrollo de la ciudad

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso). En los siguientes enlaces puede acceder a ejemplos de Planes Estratégicos de Ciudad.

-Ejemplo, Plan Estratégico de Logroño 2012 - 2015

http://www.xn--logroo-0wa.es/wps/portal/web/inicio/transparencia/planEvaCal/planProgramas/!ut/p/c4/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hDlwNHJydDRwN_kwA3AodTVyfwlAgl-8QI_2CbEdFAG30yDA!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/web_es/logrono/transparencia/planEvaCal/planProgramas/Otros-Planes -Ejemplo, Plan estratégico metropolitano de Barcelona 2030

<https://pemb.cat/es/plan-estrategico-2030/> -Ejemplo, Plan estratégico de Gijón 2026

https://drupal.gijon.es/sites/default/files/2019-09/11%20GIJON_PEG2026_DocFinal.pdf -Ejemplo, Plan Estratégico de proyección exterior Zaragoza

<https://www.zaragoza.es/sede/portal/gobierno-abierto/planes-y-programas> -Ejemplos de Planes de Desarrollo Municipal inscritos en el Registro Estatal de Planes y Programas de México.

<https://copladem.edomex.gob.mx/planes-desarrollo-municipal-2022-2024> -Ejemplo, Plan Estratégico de Bogotá 2020 - 2024

<https://www.sdp.gov.co/planeacion-clasificacion-planes/plan-estrategico> -Ejemplo de sistema de gestión estratégica en Madrid

https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/Observatorio_Ciudad/02_SG_Estrategica/Ficheros/Metodologia%20Sistema%20Estrategico.pdf

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Establecer los objetivos a conseguir	Ficha de proyecto y objetivos
E	Organizar los sistemas de trabajo y plazos de ejecución	Calendario de actividades / equipos del Plan Estratégico de Ciudad
D	Recoger la información disponible sobre la ciudad	Dossier de información de dimensiones estratégicas
	Diagnosticar la situación actual de la ciudad	Matriz de Análisis DAFO
	Definir las vías esenciales de desarrollo de la ciudad	Tabla integrada de ejes, estrategias y actuaciones
E	Recoger información del cumplimiento	Cuadro de indicadores del PEC
R	Proponer ajustes por cambios en los escenarios interno y/o externo	Anexos de actualizaciones

Cuestiones clave para autoevaluar Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 130)

¿Participan los agentes sociales y económicos necesarios para poner en marcha el proyecto de ciudad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La estructura participativa facilita el trabajo, la reflexión y el consenso?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe un liderazgo político y técnico dinámico y consistente?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las dimensiones estratégicas seleccionadas para la recogida de información abarcan los principales aspectos del desarrollo local?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las Comisiones Técnicas están relacionadas con las dimensiones estratégicas de desarrollo local?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los ciudadanos conocen las vías de participación en el Plan Estratégico de la ciudad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han llevado a cabo encuestas directas a una muestra aleatoria de ciudadanos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha realizado un análisis DAFO de la información recopilada?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha generado una Visión clara sobre el futuro de la ciudad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han descrito los ejes, líneas estratégicas y actuaciones relacionadas con la Visión de futuro de la ciudad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La difusión del Plan Estratégico de Ciudad ha llegado a toda la ciudadanía?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El sistema de seguimiento del Plan Estratégico de Ciudad es útil para conocer su evolución?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Son efectivos los mecanismos de aplicación del Plan Estratégico de Ciudad?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

	Autor: Victoria Alcalá Pérez-Fajardo	Cargo: Técnica de Organización y Calidad
	Empresa/organización: Ayuntamiento de TudelaBP	
	Actividad: Administración Local	Contacto: www.tudela.es