

04

Guías metodológicas
URB-AL III

Estrategias de ciudad y cohesión social local



urb-al III
Oficina de Coordinación y Orientación - OCO

Estrategias de ciudad y cohesión social local

«La ciudad es un lugar construido para el encuentro, para el entretenimiento, para el intercambio. Así florecieron las ciudades a lo largo de la historia, fortaleciendo significados. La ciudad, en esos términos, es el lugar de creación y fertilización. El ser humano crea la ciudad, y al hacerlo, se recrea a sí mismo.»

Cassio Viana Hissa

Alberto Enríquez Villacorta

Socio fundador de *AFAN Consultores Internacionales*. Maestría en Administración de Empresas, licenciatura y estudios de doctorado en Filosofía, estudios superiores en Comercio Internacional. Especialista, consultor internacional y profesor en desarrollo local y regional, gestión de los territorios, reforma y descentralización del Estado, construcción de ciudadanía y cooperación descentralizada. Ha publicado diversos libros y artículos sobre esa temática.

Carlos M. Sáenz

Sociólogo, técnico en análisis de sistemas, con estudios en planeación, desarrollo local y resolución alternativa de conflictos. Actualmente es socio director en la firma AFAN Consultores Internacionales. Tiene 20 años de experiencia en temas relacionados con la investigación social, el desarrollo local, planeación, políticas públicas y participación ciudadana con instituciones públicas, organismos no gubernamentales y de la cooperación internacional.

Este documento ha sido elaborado en el marco de una subvención de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva del autor y en modo alguno se debe considerar que refleja la posición de la Unión Europea.

Edita: Programa URB-AL III
Travessera de les Corts, 131-159
Pavelló de Mestral, 4
08028 Barcelona
Tel. +34 934 049 470
Fax +34 934 022 473
E-mail info@urb-al3.eu
www.urb-al3.eu

© Edición: Diputación de Barcelona
(Oficina de Coordinación y Orientación del Programa URB-AL III)

Consejo Editorial: Jordi Castells, Octavi de la Varga, Eduardo Feldman, Sara Sotillos, Carla Cors y Verónica Sanz
Edición: Dirección de Comunicación de la Diputación de Barcelona
Diseño: Estudi Josep Bagà
Imprime: DRG
DL: B.29083-2012

ADVERTENCIA:

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de Afan Consultores Internacionales. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido acuerdo.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

04

Guías metodológicas
URB-AL III

Estrategias de ciudad y cohesión social local

Alberto Enríquez Villacorta

Carlos M. Sáenz



urb-al III
Oficina de Coordinación y Orientación - OCO

Índice

9	Prólogo
11	Introducción
<hr/>	
15	PARTE I: Planeación de ciudades para la cohesión social en América Latina y el Caribe
17	A. La ciudad: un actor imprescindible en el desarrollo de América Latina y el Caribe
23	B. Marco integrado de planeación estratégica de ciudades para la cohesión social
<hr/>	
29	PARTE II: Planeación de la ciudad para la cohesión social
33	A. Paso 1: Planificar y organizar la planeación
41	B. Paso 2: Movilizar y comprometer a los actores de la ciudad
43	C. Paso 3: Redescubrir la ciudad que tenemos
47	D. Paso 4: Diseñar la ciudad que queremos
51	E. Paso 5: Concertar la implementación del plan
53	F. Paso 6: Tomar el pulso al plan estratégico
55	BIBLIOGRAFÍA
59	ANEXO 1: Planes estratégicos de ciudades: resúmenes

Prólogo

Las guías metodológicas publicadas por la Oficina de Coordinación y Orientación del Programa URB-AL III tienen por objeto presentar de forma amigable el conocimiento sobre algún tema escogido en virtud de su relevancia en relación al objetivo general del Programa.

La premisa que alienta la Guía Metodológica sobre *Estrategias de Ciudad y Cohesión Social Local* es triple: *primero*, que frente al incremento imparable del proceso de urbanización y de los impactos crecientes de fenómenos globales (migraciones, cambio climático, crisis económica, pobreza y desigualdad entre otros), la planificación estratégica se vuelve más necesaria que nunca; *segundo*, que la planificación necesaria para abordar este conjunto de problemas relevantes, sin embargo, es una que aporta una mirada integral, y que propone cursos de acción, de tipo holístico y relacional, respecto de problemáticas urbanas, políticas, sociales, económicas, medioambientales y culturales; *tercero*, que la incorporación de la noción de cohesión social en el corazón mismo del proceso de planificación estratégica facilita la generación del tipo de miradas requeridas así como la generación de cursos de acción pública novedosos que buscan aumentar el grado de bienestar de la gente y desplegar las potencialidades de un territorio.

En esa línea argumental y con la mirada puesta en la incorporación efectiva de objetivos de cohesión social en la planificación estratégica desde el momento mismo de la elaboración del

plan, la presente guía ofrece una serie de reflexiones sobre las innovaciones que esto acarrea, así como las posibilidades que esto abre. También presenta un marco integrado de planificación estratégica de ciudades para la cohesión social.

El marco presentado es una herramienta de gran valor a efectos de poder construir una visión estratégica de cómo es la ciudad que queremos construir. También es clave de cara a poner en marcha procesos de mediano y largo aliento que permitan avanzar hacia ella.

Desde la OCO confiamos en que la lectura y aplicación práctica de las pautas que nos brinda esta guía sean de utilidad para seguir incorporando de forma creciente la mirada de cohesión social en el quehacer de gobierno. Solo de esta forma América Latina podrá realizar avances sustantivos en la construcción de territorios socialmente más cohesionados.

Jordi Castells i Masanés
Director de Relaciones Internacionales
de la Diputación de Barcelona y
coordinador general de la Oficina
de Coordinación y Orientación del
Programa URB-AL III

Introducción

Un hecho innegable en esta primera parte del siglo XXI es el incremento acelerado e imparable del proceso de urbanización y de los impactos crecientes de fenómenos globales como las migraciones, el cambio climático, la crisis económica, la pobreza y desigualdad y los desequilibrios territoriales, entre otros.

Para abordar adecuadamente este conjunto de problemas relevantes, desde las últimas décadas las ciudades de todo el planeta han venido ensayando diferentes metodologías y herramientas. Una de ellas es la planeación estratégica, que en el presente resulta más necesaria y oportuna que nunca.

En esta línea, a partir de los años ochenta, varias ciudades en Estados Unidos y Europa iniciaron una serie de experiencias de planeación estratégica que resultaron altamente eficaces para la gestión del desarrollo urbano, razón por la cual posteriormente diferentes urbes de América Latina y el Caribe se sumaron a esta tendencia. Entre las ciudades pioneras y emblemáticas cabe mencionar San Francisco en Estados Unidos y Barcelona en Europa, cuyo Plan Estratégico del año 2000 recibió el Premio Especial de Planificación Urbana concedido por la Unión Europea. Otras ciudades reconocidas internacionalmente por sus propuestas y creatividad en este campo son Bilbao, Málaga y Valencia en España; y Bogotá, Medellín, Río de Janeiro, Curitiba, Montevideo y Rosario en América Latina.

La experiencia de estas y otras ciudades en todo el mundo, así como el debate y la reflexión acerca de las mismas, han ido perfilando un cuerpo teórico y metodológico en materia de planeación estratégica de ciudades. Sin embargo, esto no significa que se pueda hablar de una metodología estandarizada aplicable a cualquier proceso de planeación estratégica urbana, sea esta de alcance territorial o sectorial. Lo que existe es una serie de elementos y factores comunes, además de unas pautas y comportamientos, que pueden convertirse en referencias y pistas para ciudades cuyos actores decidan emprender un proceso similar.

También es oportuno subrayar aquí que existe una diferencia fundamental y cualitativa entre la planeación estratégica de una ciudad entendida como un proceso social, político y cultural impulsado por sus actores principales, en la que tan importante resulta el proceso como el producto, y aquella que se entiende como la elaboración de un estudio o documento elaborado por una universidad, ONG o consultora privada, basándose en los datos proporcionados por los protagonistas de la ciudad, donde la importancia se concentra en el producto.

A la luz de la experiencia acumulada, la planeación estratégica adecuada para abordar la complejidad de los retos a los que se enfrenta cualquier ciudad en el mundo contemporáneo, y especialmente en América Latina y el Caribe, es aquella que permita una mirada integral y

que proponga cursos de acción de tipo holístico y relacional, a fin de resolver las problemáticas urbanas, políticas, sociales, económicas, medioambientales y culturales.

Por su propia naturaleza, la incorporación de la noción de cohesión social en el corazón mismo del proceso de planeación estratégica favorece la visión deseada, incorporando su impronta en los objetivos que se plantean, así como en los instrumentos y cursos de acción que se adopten.

Desde esta perspectiva, la Oficina de Coordinación y Orientación (OCO) del Programa URB-AL III, ofrece la presente guía de planeación estratégica de ciudad para la cohesión social, orientada a potenciar de forma sistemática los componentes identificados por la OCO como generadores de cohesión social: legitimidad, participación ciudadana, reconocimiento, pertenencia e igualdad-inclusión.

Para ello, la planificación estratégica deberá incorporar mecanismos que desde su elaboración, implementación, seguimiento y evaluación refuercen la cohesión social teniendo en cuenta los componentes mencionados. Asimismo, deberá proporcionar una metodología que incorpore la identificación de puntos fuertes y debilidades en la misma definición de las principales estrategias para el desarrollo local, teniendo en cuenta a todos los actores del territorio y permitiendo su revisión y adaptación a las circunstancias cambiantes.

En el marco anterior, la presente guía pretende ofrecer una serie de pistas y pautas que se han ido produciendo como resultado del conjunto de experiencias de planeación estratégica en el mundo, y concretamente en América Latina y el Caribe, para que sirvan de referencia e insumos a quienes decidan emprender la ruta de la planeación estratégica de su ciudad. En ningún momento, por lo tanto, cabe entender esta guía como una caja de herramientas, sino que se trata más bien de una propuesta conceptual y metodológica para orientar a los responsables de la toma de decisiones en los procesos de planeación estratégica urbana. Tampoco se debe buscar en ella una receta que defina cómo debe realizarse un Plan Estratégico o que aporte soluciones mágicas que sustituyan la obligación de los actores de encontrar soluciones creativas y apropiadas a los problemas concretos.

Finalmente, todas las experiencias desarrolladas, sin excepción alguna, ponen de manifiesto que una planeación estratégica de ciudad, dado el entorno tan competitivo, cambiante e interdisciplinar, máxime si se lleva a cabo desde una perspectiva de cohesión social, exige altas dosis de intuición y creatividad. La mayoría de decisiones estratégicas se basan en estos dos factores, que por supuesto deben complementarse con instrumentos apropiados de información y metodologías efectivas de intercambio de opiniones y análisis objetivos.

La guía está dividida en dos grandes capítulos. El primero explica brevemente

por qué la ciudad es, en nuestro siglo, un actor imprescindible en el desarrollo de América Latina y el Caribe, y por qué un marco integrado de planeación estratégica para la cohesión social constituye una herramienta y una apuesta clave para su desarrollo, en función de la calidad de vida de sus habitantes. En el segundo se aborda la naturaleza, el sentido y el alcance de la

planeación estratégica de ciudades para la cohesión social y se propone, en seis pasos diseñados desde una perspectiva crítica, una serie de pistas, insumos y recomendaciones que puedan servir de referencia a los protagonistas de ciudades cuyos actores decidan transformarlas a través de procesos de planeación estratégica impregnados por un enfoque de cohesión social.

Parte I:
Planeación de ciudades
para la cohesión social en
América Latina y el Caribe

A. La ciudad: un actor imprescindible en el desarrollo de América Latina y el Caribe

La humanidad se encamina cada vez más a un mundo determinado por los altos niveles de urbanización. Por ello no es exagerado afirmar que, en cierto modo, el destino de la humanidad se dirime en los centros urbanos, en las ciudades. Los cambios que las transformaciones aceleradas y profundas de la economía, la sociedad y la cultura global están produciendo en la reorganización territorial se expresan especialmente en el ámbito urbano y en la naturaleza y papel de las ciudades.

Las urbes de todo el mundo están experimentando una profunda transformación histórica estructural, en cuyo centro destaca la revolución tecnológica organizada en torno a la tecnología de la información. El proceso de globalización en curso está asociado también a una remodelación productiva y una reorganización territorial, que tiene un profundo impacto sobre la estructura, organización y funcionamiento de las ciudades tanto a nivel interurbano como intraurbano. En este último plano, la globalización ha conducido a que las ciudades adopten modelos más dispersos, fragmentados y difusos que los tradicionales patrones urbanos de tipo compacto y concentrado.

Actualmente los procesos económicos que vertebran la economía global están asentados en una diversidad de ciudades y regiones metropolitanas, organizando el territorio de una manera nueva, menos jerarquizada y más abierta, en el que las áreas de influencia de las ciudades se han extendido en diferentes escalas espaciales.

Así pues, la globalización no solo ha supuesto un cambio en los vínculos de las ciudades con su entorno y en las relaciones horizontales entre ellas, sino también una ampliación del alcance de sus interacciones.

Por otra parte, las ciudades se han densificado muy desigualmente, su crecimiento ha sido más horizontal que espacial, con lo que se produce un enorme desperdicio del suelo y ha predominado la informalidad.¹ Asimismo, las periferias continúan creciendo y la presión migratoria en muchos casos continuará si se mantiene la expulsión de la población de áreas rurales y de determinados países. Ese crecimiento lleva a un desarrollo incontrolado y depredador de áreas importantes que comprometen el futuro de las propias ciudades y ejerce presión sobre sus servicios (ocupación de espacios públicos con ventas ambulantes, utilización de servicios de salud y educación, inseguridad ciudadana, etc.).

Las ciudades, por tanto, son al mismo tiempo espacios privilegiados de desarrollo y de desigualdades y conflictos,

1 El término «informalidad» hace referencia al «sector informal», que abarca «las acciones de los agentes económicos que no se adhieren a las normas institucionales establecidas o a los que se niega su protección» (Feige, 1990, pág. 990), y que incluye «todas las actividades generadoras de ingresos no reguladas por el Estado en entornos sociales en que sí están reguladas actividades similares» (Castells y Portes, 1989, pág. 12). Para una mirada más amplia, ver Alejandro Portes y William Haller (2004): *La economía informal*, Serie Políticas Sociales, n.º 100, CEPAL, Santiago de Chile.

en un profundo proceso de transformación que requiere nuevas formas de gestión y control de la urbanización sobre la ciudad que ya existe, además de una cultura e instrumental urbanísticos para planificar la periferia y no reducirse a regular los crecientes asentamientos informales. Esto requiere voluntad política por parte de los gobernantes de las ciudades y de sus habitantes cuando se tornan ciudadanos, es decir, cuando se identifican con el espacio y la historia urbanas y son capaces de sacrificar ventajas individuales por el bienestar común.

El urbanismo en el mundo contemporáneo no solo implica una intervención físico-espacial, sino también un modo de gobernabilidad. La gestión y el gobierno de la ciudad en el siglo XXI demandan una adecuada combinación de un ejercicio técnico profesional y riguroso, un conjunto de valores cuyo principal interés es la formulación de juicios éticos y políticos, y una alta capacidad de negociación y concertación de los actores. El urbanismo es impensable sin las instancias técnico-arquitectónico-urbanísticas que lo han configurado a través de la historia, pero al igual que la economía espacial, debería estar sujeto a la política y a los procesos democráticos institucionales diseñados a nivel global y local para la resolución de los inevitables conflictos e intereses que conlleva toda intervención en el espacio construido y por construir.

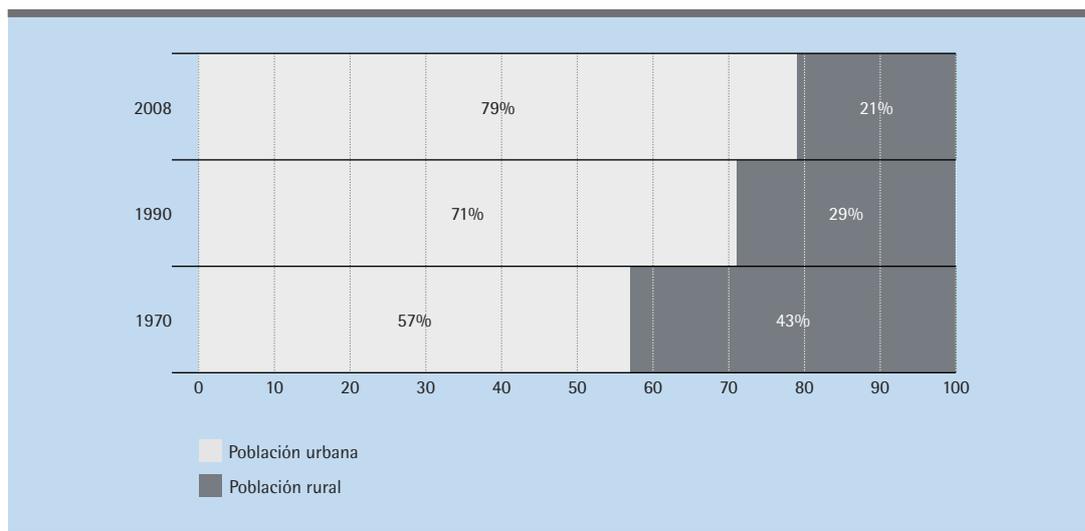
En este marco global y después de un largo y creciente proceso de urbanización —con diferentes ritmos y causas— América

Latina y el Caribe emergen al inicio del siglo XXI como una región eminentemente de ciudades. No solo en el sentido de que la mayor parte de la población vive concentrada en conglomerados que se diferencian de los asentamientos dispersos típicos de los espacios rurales, sino en el sentido más importante: las inversiones, las actividades económicas, la comunicación, la información, la opinión, el quehacer político, las oportunidades tanto como las dificultades, la articulación con el entorno, y en definitiva el poder. Todos estos factores son, de manera incuestionable, predominantemente urbanos.

Según el Fondo de Población de Naciones Unidas (UNFPA), el 75 por ciento de la población de América Latina y el Caribe vive en áreas urbanas. Se trata de la región en desarrollo más urbanizada del planeta, aunque marcada por profundas desigualdades y desequilibrios.

La población urbana de América Latina y el Caribe aumentará de 394 millones en el año 2000 a 609 millones en el 2030, y la mayor parte de este crecimiento continuará produciéndose en las ciudades medianas o intermedias. En la actualidad, la expansión urbana se debe menos a la migración rural-urbana y cada vez más al crecimiento natural de la población; la mayoría de las personas en situación de pobreza que viven en las zonas urbanas llegan ahí desplazadas de otras áreas de la ciudad por las transformaciones del espacio y de los mercados urbanos de vivienda y laboral. Desempeñan mayoritariamente actividades informales

Gráfico 1:
Población urbana y rural
en América Latina



y sus viviendas se caracterizan por su precaria calidad, localización y seguridad.

Pero en las ciudades de América Latina y el Caribe, sea cual sea su magnitud, no solo se concentran tres cuartas partes de la población de la zona, sino también la mayor parte de su riqueza y los más altos niveles de pobreza e inequidad.

Por ello, no es casual que los efectos de las crisis económicas de los últimos años hayan golpeado con particular virulencia al medio urbano, elevando, a veces, sus índices de pobreza y sus desigualdades económicas y sociales. A pesar de esto, las ciudades siguen atrayendo población y actividades económicas y atrayendo de manera creciente el desarrollo de los países.

Tomando en cuenta lo anterior, en el contexto latinoamericano y caribeño es cada vez más evidente la importancia del

papel de las ciudades para el desarrollo de los países, tanto de las más grandes —como San Pablo, Ciudad de México y Buenos Aires—, que son centros financieros y de negocios de alcance regional e incluso global, como de las ciudades intermedias y pequeñas.

La CEPAL (2000) establece tres categorías de ciudades: metropolitanas (cinco millones de habitantes o más), grandes (por encima de un millón de habitantes) e intermedias (a partir de cincuenta mil habitantes).

Sin embargo, todas las ciudades de América Latina y el Caribe, sin excepción, se enfrentan en diferente grado al creciente impacto de fenómenos globales (migraciones, cambio climático, crisis económica) y graves problemas de desigualdad social, exclusión, pobreza y violencia, que expresan diferentes niveles

de descohesión social y suponen un obstáculo considerable para la democracia y el desarrollo.

En virtud de estas constataciones, resulta evidente la importancia de transformar las ciudades en centros generadores de cohesión social, convirtiéndolas en espacios de realización de las personas como tales y también en cuanto ciudadanos y trabajadores. Esto implica la involucración comprometida y concertada de los diferentes actores de la ciudad (públicos, privados y comunitarios) bajo el liderazgo democrático y visionario de su gobierno, a fin de discernir y encontrar las mejores rutas y formas para el avance continuo del bienestar de la población y de la capacidad de las economías a través de procesos de reestructuración tecnológica y productiva, del gobierno democrático, del funcionamiento general de la sociedad y de la optimización de los servicios básicos (como los de saneamiento, salud y educación).

Desde esta perspectiva, la ciudad debe verse y entenderse no solamente como un espacio físico, sino también como un espacio político en cuya gestión y desarrollo la participación ciudadana desempeña un papel fundamental a la hora de definir las estrategias para enfrentar y solucionar los problemas, así como para desplegar las potencialidades de la ciudad en función de los derechos y calidad de vida de sus habitantes. El derecho a la ciudad y la ciudad con derechos deben erigirse en una realidad concreta, medible y construida con la ciudadanía.

Es importante señalar que a lo largo y ancho del continente, cada vez son más las ciudades que emprenden acciones públicas y privadas para hacerse más productivas, sustentables e inclusivas. Sin duda aumenta el número de las que promueven, con espíritu visionario y mediante múltiples estrategias, la ciencia, la tecnología, la innovación, la cultura, la educación y el emprendimiento; urbes que están modernizando la movilidad y el espacio público para mejorar la productividad y las condiciones de vida de la ciudadanía; implementando políticas y acciones para hacerlas ambiental y socialmente sustentables; fortaleciendo sus instituciones para iniciar o consolidar una nueva senda de desarrollo en la sociedad del conocimiento. Gracias a todo ello resultan más atractivas para la inversión, más emprendedoras e innovadoras.

Todos esos esfuerzos para responder a los retos de sus ciudadanos, contribuir al desarrollo de sus países y ocupar un lugar destacado en el marco internacional plantean la ineludible necesidad de un proyecto de ciudad que no solo les permita construir su propia ruta de futuro, con acciones concertadas entre actores públicos y privados, sino también generar las políticas, programas y proyectos estratégicos necesarios para recorrerla. Esto significa asumir nuevos paradigmas, reconociendo que la transformación de cualquier ciudad exige cambios culturales, institucionales, políticos, económicos y organizacionales, así como crecientes recursos públicos, privados, alianzas internacionales, un papel más proactivo

del sistema educativo y una mayor apropiación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la sociedad. Es en este punto donde se inscribe la necesidad de la planeación estratégica de ciudades para la cohesión social. Tal como se argumenta en la próxima sección, esta

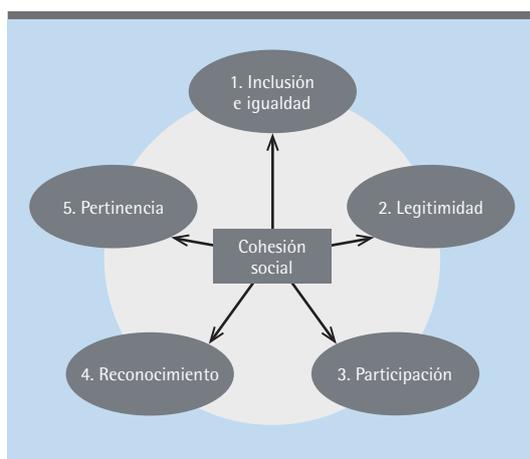
herramienta permite tanto proyectar la ciudad en esa dirección como inscribirla de manera constructiva en las dinámicas nacionales de desarrollo y prepararla para desempeñar un rol positivo en las redes de ciudades, regionales y mundiales que se vienen desarrollando en todo el planeta.

B. Marco integrado de planeación estratégica de ciudades para la cohesión social

Teniendo en cuenta la importancia decisiva de las ciudades latinoamericanas y caribeñas para el desarrollo y la democracia, así como sus potencialidades, retos y desafíos, la planeación estratégica constituye una herramienta y apuesta clave a fin de avanzar gradual y sostenidamente hacia ciudades en las que ciudadanos y ciudadanas compartan un sentido de pertenencia e inclusión, participen activamente en los asuntos públicos, reconozcan y toleren las diferencias, y gocen de una equidad relativa en el acceso a los bienes y servicios públicos y en cuanto a la distribución de la riqueza. Todo ello, en un marco donde las instituciones generen confianza y legitimidad, y la ciudadanía se ejerza con plenitud (Esquema n.º 1).

En este marco, la adopción del enfoque de cohesión social (ver Tabla n.º 1) convierte la planeación estratégica en un proceso que compromete a quienes lo impulsan a la transformación estructural de la ciudad, dado que les permite afrontar de manera activa e innovadora los desequilibrios generados por el proceso global de reestructuración económica y el cambio social registrado en el mundo en las últimas décadas. Además, aporta una mirada integral que propone cursos de acción de tipo holístico y relacional respecto de las problemáticas urbanas, políticas, sociales, económicas, medioambientales y culturales.

Esquema n.º 1:
dimensiones de la
cohesión social



Inclusión e igualdad	<p>La cohesión social supone un compromiso extendido y sistémico con la justicia distributiva y la equidad. Una sociedad que no garantiza igualdad de oportunidades a toda la ciudadanía genera dinámicas de ruptura social que erosionan e imposibilitan su cohesión.</p> <p>La cohesión social está intrínsecamente relacionada con las instituciones económicas, y de manera especial con el mercado; por ello, puede describirse como un puente entre «lo social» y «lo económico». Las prácticas y situaciones de exclusión del mercado, en especial del mercado laboral, constituyen una clara amenaza a la cohesión social. La inclusión, sin embargo, más allá de la esfera laboral y económica, supone la existencia de un sistema de protección social capaz de garantizar seguridad y apoyo a todas las personas ante la vulnerabilidad y la existencia de riesgos, situaciones o necesidades específicas. Se trata, por ejemplo, de riesgos asociados a la enfermedad, falta de autonomía personal, drogadicción, pobreza o aislamiento, entre otros.</p>
Legitimidad	<p>La cohesión social es una construcción colectiva; no se reduce a una suma de individuos yuxtapuestos. En este componente se reconoce la acción estratégica de las instituciones (tanto públicas como privadas) en tanto que mecanismos o espacios de intermediación que aseguran las «conexiones» entre los individuos. La cohesión social depende en gran medida de la legitimidad de estas instituciones, y se ve amenazada cuando estas no son representativas.</p>
Participación	<p>La cohesión social supone la implicación amplia de los ciudadanos en las cuestiones públicas (que en este enfoque no solo son las gubernamentales). La falta de incentivos y de motivaciones para la participación ciudadana suele considerarse una amenaza a la cohesión social.</p>
Reconocimiento	<p>Este componente atañe a la mediación positiva de las diferencias identitarias, religiosas, culturales, políticas, étnicas, de valores y de cualquier otro tipo por las que se caracteriza la sociedad. Los ciudadanos que perciben que los otros los aceptan y reconocen, contribuyen a la cohesión social; esta se ve amenazada, por el contrario, por las diversas prácticas de rechazo e intolerancia, así como por esfuerzos excesivos por la unanimidad o la homogeneidad sociales.</p>
Pertenencia	<p>Este componente se relaciona con el despliegue de un sentido de «conectividad social» en cuyo marco los ciudadanos comparten valores y compromisos básicos. Una amenaza a la cohesión social se asocia con el sentimiento de aislamiento que bajo ciertas circunstancias puede generarse entre algunos individuos y grupos sociales. En algunos contextos específicos (como el micro-local, por ejemplo), el sentido de pertenencia puede generar dinámicas indeseable de exclusión social; por ello, quienes proponen un enfoque de la cohesión social propugnan por un sentido de pertenencia «plural y múltiple»</p>

Tabla n.º 1:
Los componentes de la
cohesión social ²

2 Para una visión más amplia sobre los componentes de la cohesión social, ver Enríquez Villacorta (2010).

Entendida así, la planeación estratégica de ciudades para la cohesión social implica un salto adelante para sus habitantes y actividades, que debe desencadenar iniciativas e ilusiones, traducidas en programas y proyectos de corto, medio y largo plazo, innovadores, eficaces y viables.

El plan de la ciudad debe reflejar su identidad, esto es, manifestar sus peculiaridades y sus potencialidades, definir en qué va a centrar sus esfuerzos –prioridades– y cómo va a resolver sus problemas. Esto implica que las aproximaciones a las problemáticas, así como sus soluciones, serán únicas y singulares para cada caso.

En consecuencia con lo anterior, la planeación estratégica de ciudades para la cohesión social no puede consistir en la repetición mecánica de un proceso rutinario de planificación, sino en la apertura de un proceso de diálogo estratégico entre los actores de la ciudad y con los socios estratégicos de su desarrollo, que le permita, a la luz de una relectura de su realidad, establecer una visión, objetivos y líneas estratégicas a fin de convertirse en un espacio de bienestar y oportunidades para sus habitantes, contribuir al desarrollo del país y la región, y conectarse de manera creativa y constructiva a las redes de ciudades.

Por ello, esta estrategia debe asumirse, por una parte, como una política pública, capaz de estimular, potenciar y mejorar a los seres humanos, a

partir de la valoración de todas las dimensiones de su vida. Por otra parte debe entenderse como un sistema integrado por etapas sucesivas y de carácter cíclico, interconectadas, complementarias y sinérgicas.

Como consecuencia del enfoque de cohesión social, la planeación estratégica deberá dotar a la ciudad de una renovada mirada estratégica que, mediante la articulación de su gestión al desarrollo nacional y territorial, se traduzca en una innovación de sus procesos, métodos y herramientas, a fin de responder eficazmente a los nuevos desafíos de sus habitantes y usuarios, del entorno y a aquello que el Estado y la ciudadanía esperan de ella.

Para cumplir con estos propósitos, la planeación estratégica de ciudades para la cohesión social debe desarrollarse a partir de las siguientes características:

/ Planear la ciudad es un proceso político, social y cultural que se realiza mediante herramientas técnicas. Es, por lo tanto, un proceso de toma de decisiones y acuerdos de cara al proyecto de ciudad que se pretende impulsar.

/ El sujeto del proceso de la planeación son los actores del desarrollo de la ciudad: gobierno local, organizaciones de la sociedad civil, empresas, universidades e instancias del gobierno nacional con presencia en el territorio.

/ El proceso de planeación debe ser ampliamente participativo y desarrollarse bajo el liderazgo del gobierno local. Por ello, el procedimiento debe garantizar condiciones para que tanto las principales organizaciones de la sociedad civil como el sector empresarial y académico, además del conjunto de la ciudadanía, se involucren de manera responsable y propositiva.

/ El enfoque de cohesión social debe impregnar la metodología, los instrumentos, los procesos y los resultados de la planeación. Por su propia naturaleza, la incorporación del enfoque de cohesión social en el corazón mismo del proceso de planeación estratégica facilita la visión deseada, dejando su impronta en los objetivos buscados, así como en los instrumentos y cursos de acción adoptados. Esto significa que los componentes generadores de cohesión social –legitimidad, participación ciudadana, reconocimiento, pertenencia e igualdad/inclusión– deben asumirse no solo como metas de la planeación, sino formar parte del prisma desde el que se diagnostica la realidad de la ciudad y se construyen su visión, objetivos, líneas estratégicas, políticas públicas y programas/proyectos.

En esa línea, la planeación estratégica deberá incorporar mecanismos que desde su elaboración e implementación, hasta su seguimiento y evaluación, refuercen la cohesión social teniendo en cuenta los componentes mencionados.

/ El proceso de planeación estratégica así desplegado impactará de manera directa en el desarrollo de una ciudad más participativa, con mayor grado de igualdad e inclusión, con crecientes niveles de reconocimiento de la diversidad de actores con sus respectivas condiciones y, en consecuencia, con un alto grado de legitimidad tanto del plan como del gobierno de la ciudad.

En otras palabras, el plan estará produciendo un proceso de construcción de la ciudad que potenciará la cohesión social, lo que a su vez la colocará en condición de ofrecer a sus habitantes una mejor calidad de vida y de trabajo.

Esta lógica no solo explica claramente cómo la cohesión social enriquece la planeación estratégica, sino que también pone de manifiesto cómo esta, cuando se lleva a cabo bajo dicho enfoque, se traduce en un desarrollo más humano, solidario, equitativo e incluyente de la ciudad.

/ La planeación debe ser un ejercicio de gestión del conocimiento, lo que implica convertirla en un proceso altamente reflexivo y analítico por parte de los actores participantes, que sienta bases para que la ciudad se convierta en un territorio de aprendizaje desde su propia experiencia. Esto, a su vez, conlleva establecer una pedagogía del territorio, a partir de la cual el diálogo y la concertación devienen algo más que mecanismos para llegar a acuerdos y se convierten en un proceso dinámico de reconocimiento de las territorialidades y

una base vital para generar más y mejor conocimiento.

/ El proceso de planeación estratégica debe impulsarse con metodología e instrumentos sencillos y amigables. El propósito es que los distintos actores participen con facilidad desde su diversidad y heterogeneidad y que no se enreden en procedimientos e instrumentos complejos.

/ El plan debe cuestionar al gobierno local, sus competencias y su organización, sus mecanismos de relación con los otros niveles de la Administración pública y con sus ciudadanos, su imagen y su presencia internacional.

/ El plan como proyecto de futuro solo será eficaz si el proceso de planeación moviliza desde el principio a los actores urbanos públicos y privados, al tiempo que se concreta en actuaciones y medidas que pueden empezar a implementarse inmediatamente. Solo así se verificará la viabilidad del plan, se generará confianza entre los agentes que lo promueven y se construirá un consenso ciudadano que derive en una cultura cívica y patriotismo de ciudad. Esta será la fuerza principal de un plan estratégico.

/ El plan estratégico debe integrar armónicamente elementos normativos, operativos, estratégicos y prácticos.

Normativos: porque las formas de ocupación del territorio, los espacios que

deben ser protegidos y los lugares objeto de transformación deben tener sustento legal y normativa reguladora.

Estratégicos: porque los proyectos identificados y acordados deben servir a los objetivos de la ciudad y estar apoyados no en deseos o caprichos de uno o varios actores, sino en oportunidades existentes o provocadas.

Operativos: porque los proyectos identificados y delineados en el plan estratégico (de recuperación de espacios públicos, reactivación económica, reinserción social, etc.), deben servir a corto plazo, incidiendo sobre la población y el territorio, tomando en cuenta que en el proceso de planeación se han analizado las condiciones, costos y esfuerzos sociales necesarios para su impulso.

Prácticos: porque los proyectos y programas para viabilizar el plan estratégico deben ser sencillos y tener procesos expeditos de formulación y aprobación.

Parte II: Planear la ciudad para la cohesión social

Planear la ciudad para la cohesión social

La planeación estratégica de ciudades para la cohesión social es un proceso dinámico, social y político que no puede limitarse a una receta, sino que parte de una firme voluntad política del gobierno y demás actores locales y que demanda, entre otros, altos niveles de creatividad y compromiso.

Es también un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, que define el modelo futuro de desarrollo, que formula estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo, que establece un sistema continuo de toma de decisiones y que involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso.

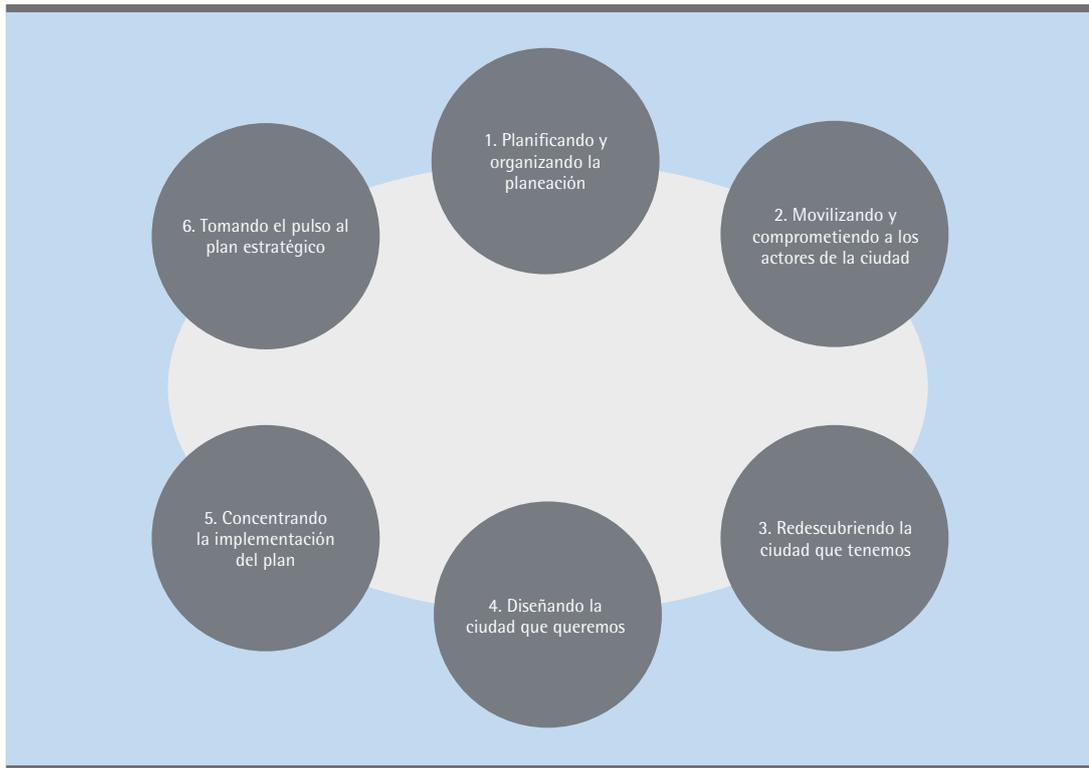
Por todo ello, la planeación estratégica para la cohesión social presta tanta atención al proceso como a los productos —dado que entre proceso y productos existe una permanente relación de reciprocidad—, persigue la integración de las visiones sectoriales, fomenta la coordinación interadministrativa y la cooperación público-privada, enfatiza la prospectiva, realiza propuestas indicativas sin poder vinculante, está muy orientada a la acción, promueve la participación de los agentes locales desde el primer momento del proceso. Todo ello crea las condiciones propicias para la generación de cohesión social, tanto en la dinámica de la planeación estratégica como de la misma construcción de la ciudad.

En este marco, la ruta y los pasos que se proponen a continuación no pretenden ser una colección de «pautas a seguir», sino simplemente ofrecer algunas recomendaciones y orientaciones que brotan de la abundante experiencia acumulada a partir de los esfuerzos de muchas ciudades, no solo latinoamericanas y caribeñas, sino también de otras partes del mundo.

No hay técnicas o recetas infalibles para desarrollar planeaciones ideales o producir planes estratégicos perfectos, y menos en realidades tan complejas y conflictivas como las de las ciudades.

La presente guía es, pues, una herramienta que pretende estimular la reflexión y la creatividad en torno a la planeación estratégica para la cohesión social, que en ningún caso sustituye o ahorra los esfuerzos que deberán hacer, ni evita los riesgos que deberán correr los actores de cada ciudad que decidan emprender el camino de la planeación estratégica para transformar su territorio en función de una mejor calidad de vida y una mayor contribución al desarrollo de su país y continente.

Tal como se presenta en el Esquema n.º 2, la guía propone una ruta crítica desarrollada en seis pasos que no constituyen una secuencia mecánica u obligada y que surge de la experiencia de planeación estratégica de distintas ciudades.



Esquema n.º 2:
Ruta crítica del proceso
de planeación

A. Paso 1: Planificar y organizar la planeación

Como se ha señalado antes, planear la ciudad para la cohesión social supone un proceso de amplia movilización y participación de los actores de la ciudad y sus socios, liderados por su gobierno local. Con tal propósito, es imprescindible generar las condiciones para que el proceso de planeación se desarrolle con códigos comunes, entendimientos claros y procedimientos definidos con precisión.

Lo anterior es válido también, y con mayor razón, para la implementación de lo planificado, es decir, para el desarrollo de la ciudad, lo que implica asumir como eje articulador un estilo colaborativo de gobierno que requiere la mejora continua de las capacidades de la política local, bajo los principios de transparencia, apertura, participación y un vigoroso liderazgo democrático.

¿Qué es planificar y organizar la planeación?

Este paso está orientado a la preparación y organización rigurosa del proceso de planeación estratégica, lo que implica definir los pasos, los procedimientos, las instancias de participación y decisión, los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, financieros, de infraestructura) necesarios para desarrollar la planeación, así como preparar las condiciones políticas, institucionales y sociales que permitan desplegarla eficazmente.

¿Cómo se planifica y organiza la planeación?

Para desarrollar la preparación y organización del proceso de planeación, se sugiere una secuencia de actividades —abajo explicadas— que deberán ser ajustadas y moduladas a partir de las características y el contexto de cada país y ciudad.

A.1. Formalizar la decisión del gobierno de la ciudad a través de un acuerdo municipal

En tanto el gobierno local es el actor que lidera la planeación, es importante que este consigne su voluntad en un acuerdo municipal donde se establezcan las motivaciones que dan origen al proceso y los grandes propósitos a los que apunta, así como los principios y criterios bajo los cuales deberá desarrollarse.

Promulgar un acuerdo municipal como primer paso de la planeación es una señal inequívoca de la voluntad y el compromiso político del gobierno local, que además de otorgar formalidad y sustento legal a la planeación, le da legitimidad y sentido sustantivo, al habilitar la participación de los diferentes actores en el proceso.

Después de formalizar la decisión, se debe conformar un equipo que asuma la responsabilidad de organizar y preparar las condiciones para poner en marcha el proceso de planeación, desarrollando las acciones abajo descritas.

A.2. Establecer las reglas del juego y código comunes

El desarrollo de un proceso de planeación en el cual intervendrán actores con diferentes miradas e intereses es la materia prima del plan, entraña su principal reto y, al mismo tiempo, constituye su mayor oportunidad siempre y cuando se logre gestionar la diversidad como elemento esencial de la ciudad, lo que subraya la importancia de incorporar de manera explícita componentes de la cohesión social, como inclusión e igualdad, reconocimiento del otro y legitimidad.

Por ello, establecer con claridad las reglas del juego y los criterios de trabajo resulta determinante para que los actores pasen de la interlocución al diálogo, y de este a la negociación y construcción de entendimientos sobre la ciudad que tenemos y acuerdos sobre la ciudad que queremos.

En tal sentido, resulta clave que como parte del proceso de preparación del plan se definan los siguientes aspectos:

El alcance del proceso de planeación

Teniendo en cuenta que la diversidad de intereses de los actores determina una gama muy amplia de prioridades de tipo sectorial o particular, es vital que se delimiten los grandes ámbitos o dimensiones de actuación del plan.

La definición de estos ámbitos de

actuación debe ser suficientemente clara y debe responder a las vocaciones y potencialidades de la ciudad, así como al contexto y relaciones que esta tiene.

Los ámbitos de actuación tienen un sentido metodológico importante, dado que en función de estos se estructurará la lectura del pasado y presente de la ciudad y se definirán los retos y desafíos, como pasos previos para tomar decisiones sobre el futuro.

El rol de los actores, los mecanismos de participación y las instancias para tomar decisiones

Organizar la participación de actores de diversa naturaleza en el proceso de la planeación supone definir con claridad qué hace cada cual (los roles), cómo se participa (espacios) y cómo se toman las decisiones (criterios y mecanismos).

Aunque los roles están asociados a la naturaleza de cada actor, es importante hacerlo explícito y generar reconocimiento del papel de unos y otros, dado que la planeación implicará generar interacciones entre entes que posiblemente no tienen suficientes referencias mutuas.

Por otra parte, resulta importante que se establezcan con claridad los espacios e instancias a través de los cuales los actores podrán participar, los criterios de participación y elección de representantes, así como los

procedimientos y criterios a través de los cuales se tomarán las decisiones.

Recursos para formular el plan

Poner en marcha la formulación del plan implica movilizar recursos de toda naturaleza (humanos, técnicos, tecnológicos, financieros, logísticos, etc.). Esto debe ser diseñado con el rigor que corresponde en la etapa preparatoria.

Además de cuantificar los recursos, es importante establecer qué aporta cada uno de los actores participantes y los socios externos del proceso, cuáles son los mecanismos y criterios bajo los que se administrarán los recursos y de qué manera se rendirán cuentas sobre su uso.

Identificar y caracterizar a los actores de la ciudad es otro momento clave en la preparación del plan.

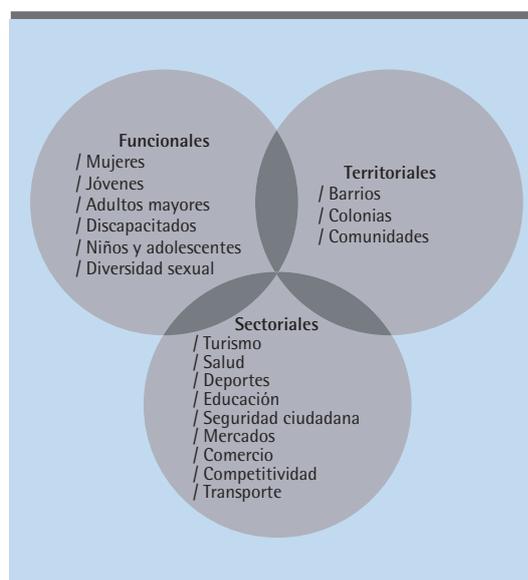
En la mayoría de planeaciones emblemáticas de ciudades, los actores se han subdividido en tres grandes ámbitos:

- / Funcionales
- / Territoriales
- / Sectoriales

Para realizar una caracterización más precisa de los actores y evitar que algunos queden excluidos o invisibilizados, resulta de gran ayuda servirse de los componentes de la cohesión social, especialmente los de inclusión/igualdad, pertenencia y reconocimiento del otro.

Este mapeo es un paso necesario para definir las instancias a través de las cuales los actores desarrollarán su participación.

A.3. Construir el mapa de actores



Esquema n.º 3:
Instancias para la
planeación

A.4 Crear las instancias para la planeación

El objetivo de este paso es estructurar un esquema que permita articular de forma coherente los procesos de decisión, la asistencia técnica, la consulta, el diálogo y la participación.

En cuanto a la manera en que se conforman las instancias para la planeación, la experiencia en Latinoamérica ofrece múltiples ejemplos: las opciones van de las más simples a las más complejas, pero todas parten de criterios y características similares.

Por una parte, la complejidad o simplicidad debe guardar relación con el tamaño y las características de la ciudad, su composición institucional, social y económica, así como con el alcance temporal y temático de la planeación. Sin embargo, se recomienda evitar esquemas excesivamente intrincados. Debe darse prioridad a lo necesario y más efectivo por encima de lo ideal.

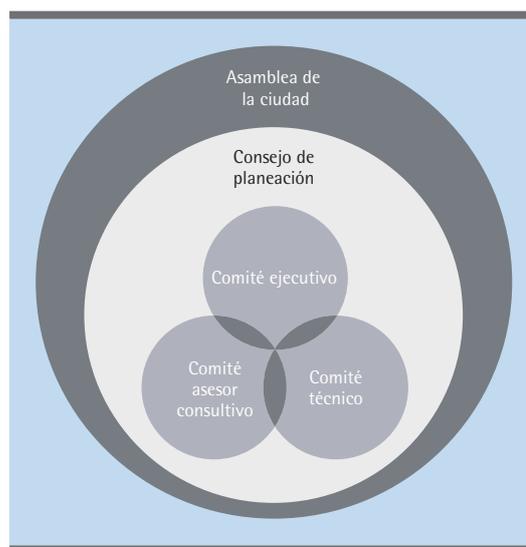
Con las pertinentes diferencias y particularidades, los procesos de planeación de ciudades se desarrollan a partir de la estructuración de las siguientes instancias:

/ Un espacio amplio y plural –asamblea– en el que participan el conjunto de actores de la ciudad y que por ello es numeroso.

/ Una instancia intermedia, conformada por representantes de la instancia amplia o asamblea: consejo de planeación.

/ Una estructura de carácter ejecutivo, integrada por un grupo más pequeño y con sentido más operacional: comité ejecutivo.

/ Una instancia de carácter técnico y otra de naturaleza consultiva y de asesoría de alto nivel, que retroalimentan el proceso. Los nombres de las instancias son diversos y, por ello, la forma como se denominan en esta guía tiene sentido orientativo. En la práctica –tal como ha sido planteado– cada ciudad, debe definir y denominar



Esquema n.º 4:
Instancias para la
planeación

las instancias en función de su situación particular, atendiendo a su configuración legal e institucional y a sus dinámicas sociales y económicas.

La clave, más allá la nomenclatura, es la composición y el papel de cada instancia, así como la búsqueda del máximo nivel posible de participación, representatividad y legitimidad, en equilibrio con la necesidad de que el proceso se desarrolle con eficiencia, eficacia y en un tiempo razonable.

A continuación se detalla los integrantes, la función y los rasgos de funcionamiento de las instancias que resultan fundamentales para liderar, coordinar, dinamizar y tomar decisiones en el proceso de planeación.

Tabla n.º 2:
Instancias para la
planeación: funciones
e integrantes

<p>Asamblea de la ciudad</p>	<p>Es una instancia amplia y plural, integrada por delegados de todos los actores representativos de la vida pública y privada de la ciudad, por lo cual suele ser numerosa.</p> <p>Su función es operar como punto de encuentro, diálogo y negociación de los actores implicados y comprometidos en el plan, para tomar las decisiones más importantes en cada etapa de la planeación.</p> <p>Asuntos como el alcance del plan, las fases, procedimientos generales y criterios de formulación, así como los resultados generales de cada una de las etapas y el producto final del proceso —el plan— deben ser conocidos, discutidos y aprobados por esta instancia mediante métodos democráticos.</p>
<p>Consejo de planeación</p>	<p>Es el núcleo promotor del proceso de planeación. Lo integran los máximos representantes de las principales entidades públicas y privadas que participan en la Asamblea de la ciudad y es liderado por el alcalde o alcaldesa.</p> <p>La función principal de esta instancia es desarrollar el liderazgo compartido y la conducción estratégica del proceso. Por ello, debe estar integrada por un número de personas que haga posible una dinámica de trabajo fluida y sistemática.</p>
<p>Comité ejecutivo</p>	<p>Es la instancia que dinamiza y asume la gerencia del proceso de elaboración del plan por delegación del Consejo de planeación.</p> <p>Debe estar integrado por un número pequeño de personas, que bajo la conducción de un director general asegure la coordinación operacional del proceso y la retroalimentación con el Consejo de planeación y la Asamblea de la ciudad.</p> <p>Esta instancia deberá asumir tareas claves como dinamizar la relación con los actores participantes en el proceso de planeación, la vinculación con los medios de comunicación y la vocería del proceso.</p>
<p>Comité técnico</p>	<p>Esta instancia desempeña un importante papel en dos sentidos. El primero es el diseño de instrumentos y metodologías específicas para cada una de las etapas de la planeación. El segundo es la coordinación de la estructuración, análisis y elaboración de los documentos y productos de la planeación.</p> <p>Dada su función, estará integrado por un núcleo de profesionales de diferentes disciplinas, al que se sumarán especialistas, según las necesidades que presente el proceso de planeación en cada una de sus etapas.</p> <p>A partir de la complejidad o las necesidades que plantee el proceso, el Comité técnico puede crear equipos de trabajo con encargos o tareas específicas.</p>
<p>Comité asesor-consultivo</p>	<p>La función de esta instancia es brindar asesoría de alto nivel al Comité técnico, al Comité ejecutivo y al Consejo de planeación. Debe funcionar como un «tanque de pensamiento», que aporta una mirada estratégica y soluciones creativas a los desafíos de la ciudad.</p> <p>Para ello, debe estar conformado por lo mejor y más representativo de la intelectualidad y el mundo académico de la ciudad.</p>

A.5. Establecer una estrategia de participación

La experiencia en este campo es variada en relación a las modalidades, el alcance y la profundidad de la participación de los actores en el proceso de planeación de la ciudad. Sin embargo, el rasgo común es la decisión política del gobierno local –en su calidad de líder y gestor del proceso– de habilitar espacios, mecanismos y procedimientos que aseguren las condiciones para conseguir los máximos niveles posibles de participación, a través de procesos simples, creativos y eficaces. La participación es una cualidad del plan, un componente de la cohesión social, un elemento de necesidad y un factor que determinará no solo la calidad del resultado –el plan– sino también el nivel de posibilidades de ponerlo en marcha y llevarlo a feliz término.

La definición de la estrategia de participación debe considerar los siguientes elementos:

Amplitud y pluralidad. La estrategia debe considerar la definición de espacios suficientemente amplios y plurales para asegurar que la mayoría de los actores tengan posibilidad de expresarse y participar, sin restricciones de ningún tipo y evitando el uso o manipulación partidaria de las instancias de participación.

Representatividad y legitimidad. Si bien la estrategia debe considerar espacios amplios y masivos como asambleas por barrios o sectores, donde la ciudadanía

participe de manera directa, existe la necesidad de crear instancias de participación menos numerosas pero más cualitativas, como comités, mesas u otros. En estos casos es muy importante que las personas que participan en calidad de delegados estén dotados de suficiente representatividad y legitimidad respecto a los grupos o sectores que los eligieron. Por otra parte, es necesario que se definan los mecanismos a través de los cuales los representantes se comunicarán y rendirán cuentas ante sus representados.

Especificidad. Deben crearse espacios y mecanismos de participación que respondan a la naturaleza, expectativas, intereses e identidad específica de los actores. Esto significa, por ejemplo, que la estrategia debe habilitar espacios de participación para los jóvenes, diferentes en sus modalidades y formas que los que se creen para las mujeres, los pueblos indígenas, los adultos mayores o los empresarios.

Multiculturalidad. Tanto los espacios de participación como las metodologías que se definan deben considerar en todo momento el respeto y la búsqueda del reconocimiento a las distintas identidades culturales que coexisten en la ciudad.

Estímulo a la creatividad. La estrategia de participación debe potenciar y alentar a todos los actores para que desarrollen un ejercicio de participación que dé cabida a la iniciativa, imaginación y capacidad creadora.

A.6. Diseñar la estrategia de comunicación

Poner en marcha la planeación de la ciudad es un proceso fundamentalmente político, social y cultural, que en caso de América Latina y el Caribe se desarrollará por lo general en ambientes donde la falta de cohesión, desesperanza, desilusión y pérdida de confianza en las instituciones del Estado son rasgos que caracterizan la visión y determinan la actitud de la ciudadanía ante iniciativas en las que se requiere su participación e involucramiento.

Definir una estrategia de comunicación que genere expectativa, recupere la esperanza y despierte el interés de los actores de la ciudad en la participación constituye una pieza insustituible para que el proceso de planeación se desarrolle con éxito.

Por otra parte, es importante que el proceso de construcción del plan sea una plataforma que contribuya a la construcción de la identidad de la ciudad. Esta identidad plural, diversa y en muchos casos multiétnica y multicultural no puede ser construida si no se cuenta con una estrategia comunicacional que lo posibilite.

Acuñar un nombre, logo y eslogan del plan, que contribuyan a su visibilidad y a generar en los actores un fuerte sentido de identidad con la ciudad y con su planeación es uno de los elementos que deben ser resueltos en la estrategia comunicacional.

El logo y el eslogan se complementan. El logo debe ser una imagen representativa de la ciudad, además de llamativa, sencilla y expresiva. Su éxito radica en la familiaridad que dará al ciudadano. El eslogan es una frase corta, simple, original, apropiada e impactante que debe identificar a la ciudad.

Nombre, logo y eslogan deben expresar una personalidad «distintiva» de la ciudad con respecto al resto de ciudades y debe recoger elementos simbólicos que la reconozca fácilmente como suyos. Deben lograr la simpatía del ciudadano y el vecino para que se sientan «bien» y constituir expresiones que se adhieran a la memoria con facilidad.

Una buena estrategia comunicacional deberá definir objetivos específicos para cada una de las fases del proceso de planeación:

/ Durante la etapa de preparación, la estrategia está orientada a conseguir un nivel de conocimiento y comprensión suficiente en relación a los objetivos y el proceso de la planeación en el conjunto de los actores de la ciudad, así como a generar una disposición favorable a la participación.

/ Durante la etapa de diseño, la estrategia debe facilitar el conocimiento y la comprensión sobre las problemáticas y potencialidades de la ciudad, así como en relación a los posibles caminos o estrategias de futuro, generando condiciones favorables para una

participación informada y cualificada de los actores.

/ En la etapa de puesta en marcha del plan, la estrategia se centra en conseguir conocimiento y comprensión de los actores, la ciudadanía en general y la opinión pública sobre el concepto de futuro de la ciudad, así como sobre las líneas estratégicas de acción propuestas en el plan. Además, es importante que contribuya a generar compromiso de participación activa en la implementación del plan.

Para responder de manera efectiva a esos objetivos diferenciados, la estrategia deberá definir para cada etapa:

/ Público objetivo

/ Mensajes centrales

/ Modalidades y medios, incluyendo redes sociales y las amplias opciones que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación.

B. Paso 2: Movilizar y comprometer a los actores de la ciudad

La experiencia de muchas ciudades en el continente nos enseña que una vez concluido y organizado el plan para desarrollar el proceso de planeación estratégica, viene un momento fundamental para su puesta en marcha y el éxito de la misma, que no siempre se valora adecuadamente: el lanzamiento público.

La forma de entender y de hacer el lanzamiento público puede marcar la diferencia en los niveles de participación de los diversos actores de la ciudad en el proceso de planeación estratégica de la misma.

¿Qué es el lanzamiento público?

Es la chispa que enciende el motor y pone en movimiento la planeación estratégica de la ciudad. Por ello, en primer lugar, es la manifestación pública de la decisión y voluntad política del gobierno local y distintos representantes de la ciudadanía, el mundo académico y el sector empresarial de construir y desarrollar en la ciudad un plan estratégico para la cohesión social.

Es una invitación y convocatoria a todos los actores, fuerzas y sectores de la ciudad a involucrarse de manera activa, responsable y creativa en el proceso.

En consecuencia, deberá acompañarse de un informe amplio y pormenorizado de las características que tendrá el proyecto y las condiciones en que se desarrollará, así como una explicación de los espacios

y los mecanismos que se activarán para facilitar y asegurar la participación de todas aquellas personas, organizaciones o grupos que quieran hacerlo.

¿Para qué se hace el lanzamiento público?

El objetivo del lanzamiento público del proceso de participación y consulta para la planeación estratégica es movilizar y comprometer a todos los actores y desencadenar las energías de la ciudad en torno a la construcción de su futuro.

Esto implica, por una parte, convencerlos a todos de la importancia de planificar estratégicamente la ciudad y de la necesidad de hacerlo entre todos. Y, por otra parte, entusiasmarlos con la idea de que solo con su participación es posible mejorar y transformar la ciudad mediante el proceso de elevar la calidad de vida de quienes habitan y trabajan en ella.

¿Quiénes hacen el lanzamiento público?

Para que el lanzamiento público logre ser un hecho político que inaugura y pone en marcha la planeación estratégica de la ciudad debe realizarlo el gobierno local junto a representantes de las fuerzas más significativas. Por eso, deberá hacerlo la instancia conductora del proceso, encabezada por el alcalde o alcaldesa.

Es importante que, desde este primer momento, se envíe un llamado a la más

amplia participación y representación de todos los actores y sectores de la ciudad. En este sentido, resulta de suma importancia que aparezcan vinculados y comprometidos representantes de los vecinos del área urbana y rural (cuando existe) y de las diferentes organizaciones y grupos de la sociedad civil y el sector empresarial.

¿Cómo hacer el lanzamiento público?

A la luz de diferentes experiencias de ciudades en este campo, para que el lanzamiento público obtenga el impacto deseado no debe ser una actividad aislada —un error muy común—, sino un proceso informativo y pedagógico que incluya un conjunto de actividades conectadas entre sí.

En primer lugar, debe realizarse una convocatoria abierta y atractiva para todos los habitantes de la ciudad, sin distinción alguna. Lo importante es que se genere expectativa y deseo de participación. Para realizar la convocatoria es conveniente apoyarse en

los líderes naturales, así como en todas las fuerzas sociales, políticas y económicas que hagan vida y trabajen en el territorio, así como conseguir el respaldo de los medios de comunicación locales y nacionales.

En segundo lugar, debe haber una actividad principal en la que el alcalde o alcaldesa de la ciudad y la instancia conductora del proceso anuncien su puesta en marcha y la expliquen.

De inmediato, deberán desplegarse actividades informativas y explicativas en los diferentes barrios, colonias y áreas de la ciudad y con los sectores y grupos funcionales, aclarando bien cuál será el acceso a las diferentes actividades (reuniones, talleres, foros, etc.), de tal modo que si algún miembro de la comunidad no se siente interpretado por quienes la representan, pueda expresar en ellas sus opiniones y críticas.

El conjunto de reuniones iniciales deberá acompañarse con una campaña de divulgación a través de folletos, anuncios y medios de comunicación.

C. Paso 3: Redescubrir la ciudad que tenemos

Una vez convocadas las fuerzas y actores de la ciudad, dará inicio el proceso de planeación estratégica con un paso fundamental: el reconocimiento de la ciudad que se tiene como producto de su historia y de la acción de sus actores.

Conocer la realidad, la dinámica, la problemática y las potencialidades de la propia ciudad es indispensable para poder transformarla en beneficio de quienes viven y/o trabajan en ella.

De aquí la importancia que tiene para planificar una ciudad con sentido estratégico y de cara al fortalecimiento de la cohesión social hacer una buena lectura de su realidad pasada y presente, para lo cual el mejor instrumento es el diagnóstico.

C.1. ¿Qué es el diagnóstico?

Desde una perspectiva de cohesión social y de cara a la construcción del plan estratégico de la ciudad, el diagnóstico es, ante todo, un instrumento de diálogo y debate empleado por los actores de la ciudad de cara al conocimiento conjunto de su realidad.

El diagnóstico es, por tanto, una construcción colectiva que combina el análisis de la información disponible sobre la ciudad con la percepción de los ciudadanos que habitan y/o trabajan en ella, y para lograr su objetivo debería tener al menos las características siguientes:

/ Desarrollarse desde la óptica de la cohesión social y sus dimensiones, de manera que permita abarcar la mayor cantidad posible de problemas y potencialidades de la ciudad.

/ Estar orientado a la búsqueda de soluciones y a la construcción de alternativas fundamentadas y viables.

/ Potenciar las actitudes de cooperación y solidaridad entre los actores.

/ Contribuir al descubrimiento y consolidación de liderazgos ciudadanos y técnicos.

/ Combinar el análisis de los problemas realizados por los actores de la ciudad con una revisión de los documentos, informes y estadísticas existentes sobre la ciudad y con el apoyo técnico, tanto de la municipalidad como del ámbito universitario y la sociedad civil.

C.2. ¿Para qué es el diagnóstico?

El propósito del diagnóstico es identificar los problemas que afectan a la ciudadanía de manera más aguda y sus principales causas, así como las tendencias, potencialidades y oportunidades propias de la ciudad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos, lo cual ofrece un criterio para ordenar y jerarquizar las necesidades y los desafíos y, a través de ello, conseguir que los actores se preparen para diseñar un plan estratégico capaz de ofrecer soluciones adecuadas.

Sin duda, para que el diagnóstico sea efectivo en función del plan de la ciudad, no debería orientarse a un conocimiento exhaustivo del territorio, sino concentrarse en aquellos temas críticos para su desarrollo. No se trata de generar un inventario pormenorizado de la problemática, sino de apuntar a los problemas, tendencias y potencialidades que permitan entender las claves que faciliten y garanticen el desarrollo de la ciudad.

Las diversas experiencias en este campo muestran que el diagnóstico se puede enriquecer caracterizando cada una de las zonas o distritos de la ciudad, a partir del análisis de su vocación específica, entendiendo esta como las principales aptitudes, capacidades, características o potencialidades ya establecidas del territorio en función de sus particularidades geográficas y de las actividades socioeconómicas existentes.

La vocación bien identificada permitirá posteriormente orientar y priorizar las políticas y la inversión pública y privada hacia cada distrito o zona, en el marco del desarrollo global de la ciudad.

La etapa del diagnóstico no debería cerrarse simplemente con la identificación de las problemáticas principales o la radiografía de los factores críticos de la ciudad en un momento dado, sino que a partir de los datos obtenidos debería incluir el establecimiento concertado de los principales desafíos de la ciudad. Este es el eslabón que articula el diagnóstico con el siguiente paso de la planeación

mediante la definición de los objetivos que permitirán resolver los posibles obstáculos y aprovechar las tendencias y potencialidades para avanzar hacia el desarrollo y la cohesión social de la ciudad.

C.3. ¿Quiénes hacen el diagnóstico?

El diagnóstico participativo es realizado simultáneamente por las personas que habitan y/o trabajan en la ciudad y por un equipo técnico-profesional que revisa y sistematiza la información existente sobre la misma y genera nuevos estudios.

No se trata de impulsar dos procesos paralelos, sino uno solo que, por tanto, debe ser dirigido y orientado por el Comité ejecutivo, instancia que podrá apoyarse en un equipo técnico-político encargado de hacer el diseño, acompañarlo, procesar la información y sistematizarla, todo ello en diálogo permanente con la instancia de conducción del plan estratégico.

La experiencia en el desarrollo de diagnósticos en diferentes ciudades indica que es recomendable apoyarse, por un lado, en un grupo de facilitadores integrantes de las comunidades y organizaciones de la sociedad civil debidamente capacitados para ejercer su función, y por otro, en un conjunto de especialistas y profesionales que contribuyan a la revisión y análisis documental.

Es indispensable que dentro del grupo que realiza el diagnóstico se encuentren

los líderes naturales de la ciudad, personas con distintas responsabilidades en las diferentes comunidades, sectores (profesores, transportistas, asociaciones de vecinos, entre otros) y grupos funcionales (mujeres, jóvenes, niños, pueblos indígenas, discapacitados).

C.4. ¿Cómo se puede llevar a cabo el diagnóstico?

El diagnóstico debe ser un proceso minuciosamente organizado. Para ello, el Comité ejecutivo elaborará un diseño que permita conjugar la más amplia participación de los habitantes y ciudadanos para recoger la diversidad de perspectivas y miradas sobre la ciudad, con el más alto nivel técnico posible, que garantice un análisis riguroso de la información existente.

Para hacer diagnósticos participativos las ciudades latinoamericanas y caribeñas han utilizado gran diversidad de herramientas, pero la más utilizada y recomendada continúa siendo el FODA.

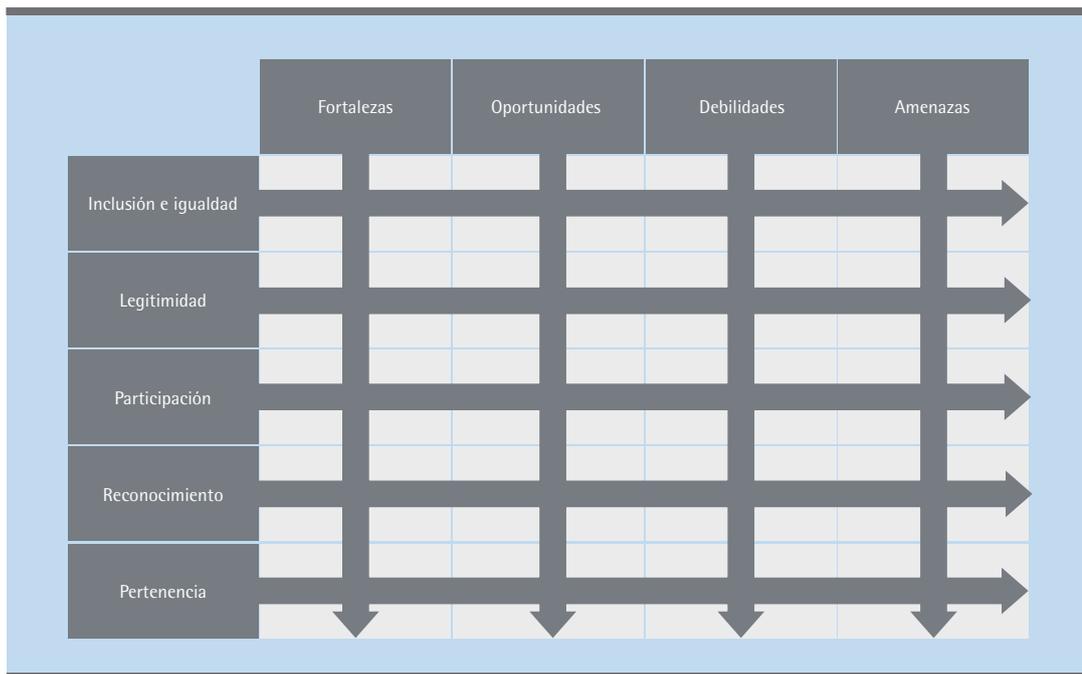
Una ciudad que busca transformarse apoyándose en un proceso de planeación estratégica debe evaluar y conocer sus fortalezas y debilidades, al igual que sus oportunidades, amenazas y riesgos. El análisis FODA –conocido también como análisis estratégico– constituye un instrumento idóneo para la evaluación de la situación integral de una ciudad y para la posterior determinación de sus ventajas competitivas y principales problemas.

El FODA permite el análisis y evaluación de los entornos interno y externo de la ciudad. Su objetivo es, precisamente, revelar las principales fortalezas y debilidades que tiene la urbe, así como las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Para esto hay que tener en cuenta que la ciudad es un entramado social, político, económico, ambiental y cultural dinamizado por los actores locales, por los recursos que controlan y por el espacio en que interactúan.

Las fortalezas y debilidades de la ciudad, en el marco de un análisis estratégico, corresponden a las características distintivas que ella y sus actores poseen y que, en consecuencia pueden ser modificadas, por ellos mismos. Por tanto, no deben ser consideradas en forma absoluta, sino en términos relativos, teniendo en cuenta el ambiente en el cual se desarrolla la vida de la ciudad. Aquí se diagnostican los principales elementos de la oferta urbana, como los recursos humanos, las actividades productivas y los espacios públicos entre otros.

Las oportunidades y las amenazas son, en cambio, factores externos, y corresponden a situaciones o tendencias del entorno nacional, regional e internacional sobre las cuales la ciudad, por lo general, tiene poca o ninguna influencia. En consecuencia, es preciso actuar sobre las características distintivas de la localidad, consolidando sus fortalezas y superando o atenuando sus debilidades a fin de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.



Esquema n.º 5:
Análisis FODA para la
cohesión social

Las características centrales de los entornos interno y externo de la ciudad se convierten en el insumo principal para la identificación de factores críticos referidos a aquellos temas cuyo abordaje es absolutamente necesario y prioritario para la ciudad, debido a que si no se toman en cuenta podría implicar impactos negativos en el desarrollo de la ciudad, o el consiguiente desaprovechamiento de las oportunidades que están presentes en el entorno y que ofrecen beneficios significativos.

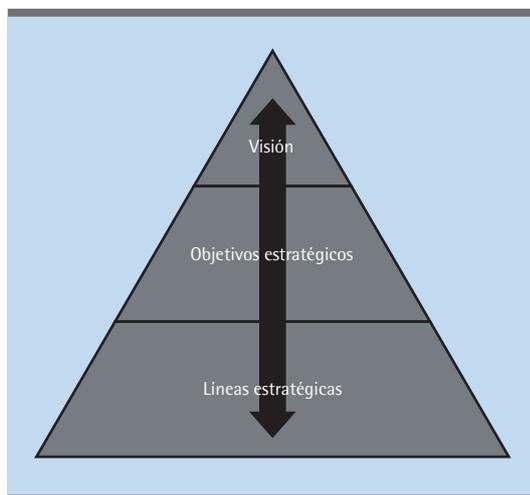
Finalmente, la óptica y lógica desde la que se haga el diagnóstico y se aplique el FODA o cualquier otra herramienta va a determinar en buena medida la identificación de los desafíos estratégicos de la ciudad y en consecuencia, de la construcción de sus objetivos.

Por ello, en este punto es determinante incorporar el enfoque de cohesión social con sus dimensiones. Hay varias maneras de lograrlo. Aquí solo se sugiere tener presente la necesidad de analizar las condiciones y situación de la ciudad desde la perspectiva de la cohesión social.

D. Paso 4: Diseñar la ciudad que queremos

Muchas experiencias de ciudades latinoamericanas y europeas en planeación estratégica revelan la importancia de que el plan de la ciudad se oriente a definir las grandes iniciativas (expresadas en políticas públicas y proyectos) que a medio y largo plazo (15-20 años) pueden cambiar o fortalecer la lógica —según sea el caso— que tiene la ciudad y transformarla en un lugar donde resulte placentero vivir, trabajar, hacer negocios y disfrutar del ocio y el esparcimiento.

Esquema n.º 6:
Visión, objetivos y líneas
estratégicas



La planeación estratégica de la ciudad para la cohesión social no es un proyecto de gestión municipal a corto plazo; tampoco es un plan maestro de desarrollo urbano con características primordialmente técnicas. Se trata de un plan que establece social y políticamente grandes acuerdos que se plasman en

líneas, políticas y proyectos para el desarrollo de la ciudad. Hablamos, pues, de un proceso de planeación que se impulsa sobre la base de la vocación transformadora del gobierno local y demás actores de la ciudad y la consecuente decisión de construir las condiciones para la viabilidad del plan.

Lo anterior implica que el gobierno local tiene la firme decisión de liderar un proceso de transformación de la realidad conjuntamente con el resto de instituciones públicas y privadas que operan en la ciudad y la ciudadanía que vive en ella, trabaja y/o hace uso de sus servicios.

Las preguntas claves que pretende responder el plan estratégico de la ciudad son: ¿qué ciudad queremos?, y ¿qué debemos hacer en los próximos quince o veinte años para avanzar hacia ella?

¿Qué ciudad queremos? El alcance del plan

Formulación de la visión estratégica

Se trata aquí de delinear de manera comprensible el modelo futuro de ciudad deseado para el conjunto de la sociedad urbana a fin de que sirva de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, progreso y desarrollo. En consecuencia, debe ser una aspiración totalmente compartida y una meta inspiradora y movilizadora, pues no basta con imaginar el futuro, sino que también hay que construirlo.

La visión no es, por tanto, una fantasía inalcanzable. Representa el pacto de los diferentes actores sociales y pone marco y horizonte a la planeación estratégica y a la construcción de sus objetivos y líneas de acción.

Algunas características que no deberían faltar en una visión formulada de ciudad son la concisión: debe ser fácil de recordar, osada y desafiante, en el sentido de que estimule la determinación y voluntad por parte de los diferentes actores que gestionan la ciudad, para perseguirla con constancia; y la definición: tiene que recoger también aquello que hace a la ciudad singular, distinta, lo que la diferencia de las demás, lo que en términos empresariales se conoce como el «sello de la casa»

Transformarla en provocadora de acción y sostenerla en el tiempo es fundamental, por lo que es imprescindible que pueda ser comunicada de forma sencilla, convincente y motivadora, para ser compartida y finalmente conseguida.

Construir la visión de la ciudad no es, pues, un ejercicio académico o mecánico. Es un acto creativo que exige grandes dosis de reflexión y debate, por el que se piensa e imagina la ciudad que queremos a partir de la ciudad que tenemos. Por tanto, también se debe preparar adecuadamente, con una metodología que permita recoger e integrar las visiones particulares de los diferentes actores, sectores y grupos que interactúan en la vida de la ciudad. Así, la visión estará determinada, en gran medida, por las

decisiones y actuaciones del presente de los distintos agentes que intervienen en la gestión urbana, por sus propias experiencias, enfoques y valores del pasado y el presente, permitiendo definir y crear una visión de futuro con un profundo significado. Solo así la visión será un factor decisivo para alinear a los diferentes actores urbanos en una dirección común.

Finalmente, la visión debe ser fácilmente comunicable. Esto requiere que sea fácil de recordar y que cualquier ciudadano, vecino o empresario pueda comprometerse con ella, que incluya aspiraciones que sean realistas y de consenso, que esté alineada con los valores y cultura de la ciudad, que esté orientada a las necesidades de ciudadanos, habitantes y usuarios. Para ser realmente efectiva, la formulación de una visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la ciudad.

Construcción de los objetivos, líneas estratégicas de acción, políticas públicas locales y proyectos

Una vez formulada la visión deseada, se procede a diseñar los objetivos y líneas estratégicas de acción que marcan el alcance que tendrá el plan estratégico para la cohesión social, así como las políticas públicas locales y los proyectos que aseguren su realización.

Los objetivos del plan estratégico deben, en primer lugar, responder a los desafíos

identificados en el diagnóstico, y en segundo lugar, expresar la situación de cambio estratégico que se pretende lograr, apuntando hacia la consecución del modelo de ciudad definido en la visión.

Las líneas estratégicas representan la síntesis propositiva de los temas críticos de la ciudad e indican cómo se van a conseguir los objetivos.

Ambos, objetivos y líneas estratégicas de acción, determinan el alcance del plan estratégico de la ciudad y constituyen el marco para definir las políticas públicas locales y los proyectos, a través de los cuales este se concretará.

Los proyectos constituyen las unidades operacionales que concretan las líneas estratégicas del plan. Por esta razón estarán agrupados en torno a ellas y deben ser claros, concretos, viables, con responsables definidos, además de contar con recursos o estrategias de gestión de los mismos.

En consecuencia, serán los proyectos, y no los deseos del alcalde, el consejo municipal, los ciudadanos o los empresarios los que irán forjando la ciudad definida en la visión y perfilando las líneas estratégicas definitivas del plan.

Una de las claves para el éxito del plan estratégico consiste en identificar, diseñar y viabilizar proyectos estructurantes de la ciudad. Se trata de aquellos proyectos que por sí solos tengan fuerza suficiente para transformar la realidad en el sentido definido por el modelo de ciudad. Se

puede afirmar que un plan estratégico que no contemple alguno o varios proyectos de este tipo y su forma de llevarlos a la práctica no conseguirá cumplir el objetivo movilizador y transformador para el que ha sido concebido.

La experiencia apunta a que en los planes estratégicos de las ciudades se contempla un amplio abanico de propuestas y proyectos, no todos estratégicos pero no por ello despreciables. Se pueden establecer diferentes tipos de proyectos, pero los claves son aquellos capaces de provocar una ruptura respecto de la situación actual en relación a las tendencias de desarrollo. En el debate sobre la priorización y diseño de estos proyectos lo más importante será alcanzar soluciones que faciliten su viabilidad, puesto que deberán acordarse tomando en cuenta las dificultades económicas, de competencia o de coyuntura que pueden obstaculizar o impedir su realización.

Aunque no todos los planes estratégicos de ciudades latinoamericanas contemplan la revisión y el fortalecimiento del marco de políticas públicas locales, una lección aprendida de muchos de ellos es que se trata de un componente de gran importancia para el soporte institucional y el impulso del plan estratégico.

Dado que las políticas públicas locales son herramientas normativas para gestionar los temas claves del desarrollo de la ciudad consignados en el plan y que facilitan una participación coherente de todos los actores implicados, es recomendable proceder a una revisión

de las mismas, para determinar aquellas que deben ser ajustadas y fortalecidas y

dirimir si hay necesidad de crear algunas nuevas.

E. Paso 5: Concertar la implementación del plan

Una vez terminada la etapa de diseño del plan estratégico, hay que preparar las condiciones para su puesta en marcha e implementación.

Esto implica un nuevo proceso de negociaciones entre los actores para asegurar los espacios e instrumentos de participación que garanticen la cooperación público-privada para la ejecución del plan.

Es importante tener presente que el plan estratégico, por su alcance temporal, se implementará a lo largo de al menos dos o tres administraciones, lo que en muchos casos implica cambio de alcalde y concejo municipal, así como del partido político en el gobierno y las correlaciones partidarias. Esta eventualidad debe preverse para garantizar —en la medida de lo posible según los entornos políticos nacionales— la continuidad del plan estratégico más allá de los cambios políticos. Uno de los factores que contribuirá a ello es la credibilidad, legitimidad y apoyo social que vaya obteniendo el proyecto. En la medida en que los distintos actores se apropien del mismo y mantengan su involucramiento en él, se hará más difícil que una nueva administración lo rechace o lo deje sin efecto.

El plan estratégico solo será viable si los proyectos son asumidos por los responsables de su ejecución. En el caso de que existan proyectos de competencia externa a la ciudad (por ejemplo: la

inversión en grandes infraestructuras), deben crearse estructuras de negociación e incidencia que faciliten la decisión de los órganos responsables.

La primera decisión que deberá tomarse en esta etapa es si el esquema organizativo que asumió la función político-estratégica durante el proceso de planeación — Asamblea de la ciudad, Consejo de planeación y Comité ejecutivo— se mantendrá de cara a la implementación del plan o sufrirá cambios y ajustes. Sobre esa base, hay que crear las instancias necesarias para el seguimiento y evaluación, que estarán integradas por las instituciones y organizaciones directamente comprometidas en la ejecución de los proyectos. Adicionalmente, es recomendable que participen en las discusiones y debates tanto aquellas personas, comunidades o grupos directamente afectados como los expertos y técnicos que puedan aportar sus conocimientos en esta fase.

Se trata, por consiguiente, de crear una estructura amplia y flexible que permita un seguimiento riguroso y propositivo del plan estratégico y una evaluación de tipo «mixto», en la que participarán tanto aquellas instituciones responsables de ejecutar las medidas y proyectos del plan como los gestores de proyectos y los actores que en el proceso de implementación hayan contribuido a dinamizar la implementación de las acciones.

Otra recomendación de gran importancia que surge de las diversas experiencias de implementación de planes estratégicos de ciudad es tratar de garantizar que el compromiso de los distintos actores no se agote en la ejecución de los proyectos que sean de su responsabilidad, sino que vayan más allá y asuman como propias las líneas estratégicas y las introduzcan en su cultura, ya sea ciudadana o empresarial. Se debe propiciar que las decisiones cotidianas de las instituciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas de la ciudad se adapten a las estrategias globales del plan, sin que por ello pierdan su autonomía, legítima y necesaria.

Una vez alcanzado el acuerdo sobre la consideración de la ciudad y su buen desarrollo, como parte del funcionamiento de las instituciones del gobierno local y nacional, así como de las organizaciones de la sociedad civil y del sector empresarial, se hace difícil que estos tomen decisiones contrarias al desarrollo de la ciudad concertado en el plan estratégico.

El último punto que es necesario acordar en función de una eficaz y adecuada implementación del plan estratégico es la instalación de un buen sistema de seguimiento y evaluación.

F. Paso 6: Tomar el pulso al plan estratégico

La experiencia en planeación estratégica de muchas ciudades, tanto en Europa y Estados Unidos como en nuestro continente, releva la importancia de diseñar y acordar un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación del plan estratégico para optimizarla.

Muchos planes estratégicos no se pueden evaluar de forma adecuada precisamente por no haber previsto en su diseño el seguimiento y evaluación y carecer, en consecuencia, de un sistema de metodologías, mecanismos e instrumentos apropiados.

Para que el plan estratégico de la ciudad pueda ser evaluado deberá tener al menos tres elementos: precisión y calidad en su programación, información suficiente y de buena calidad, y capacidad de gestión con relación al seguimiento y la evaluación.

No está de más recordar aquí que el plan estratégico es un medio y un instrumento de los actores de la ciudad para propiciar su transformación y avanzar hacia el objetivo propuesto. De nada sirve que el plan se implemente mecánicamente, si la ciudad no se transforma en la dirección definida a lo largo del proceso de planeación.

Todo ello implica evaluar no solo la capacidad del plan para lograr los objetivos tangibles en materia de desarrollo urbano, sino también el

cumplimiento de los fines de carácter intangible, como la creación de capital social, la integración de los diversos procesos de planificación sectorial, la concertación público-privada y el avance en las dimensiones de la cohesión social: inclusión, participación, legitimidad, reconocimiento del otro.

En esa perspectiva, el seguimiento y evaluación deberán llevarse a cabo bajo el mismo enfoque conceptual y, como ya se señaló en el apartado anterior, con los mismos actores que participaron en el proceso de planeación y están comprometidos e involucrados en su ejecución.

En otras palabras, el control y evaluación no debe entenderse como un trabajo mecánico que consista en registrar actividades y coleccionar medios de verificación. Se trata más bien de establecer un proceso permanente de toma de decisiones estratégicas retroalimentado por el sistema de seguimiento del plan.

Concretamente, con el seguimiento y la evaluación del plan estratégico se pretende:

/ Determinar si las actuaciones llevadas a cabo y los efectos ocasionados por los cambios del entorno van conduciendo a la ciudad hacia el escenario deseado y el objetivo central marcado para la misma, considerando que no siempre existe una relación directa entre el grado de

cumplimiento de los proyectos, políticas y programas propuestos o generados por el plan y los avances hacia el modelo de ciudad que se desea.

/ Facilitar la toma de decisiones a partir de información relevante y de las aportaciones de los diferentes actores, para hacer cambios sustantivos o ajustes en el plan en función del desarrollo de la ciudad o incluso para darlo por concluido.

Para desarrollar un buen sistema de seguimiento y evaluación es necesario

que las instituciones responsables de conducirlo desplieguen una metodología que articule procedimientos, mecanismos y herramientas basadas en un sistema de información y medición de indicadores de gestión con el propósito de evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos y el grado de impacto de las actuaciones del plan estratégico sobre el desarrollo de la ciudad, así como evaluar la evolución de los factores externos a la ciudad, como base para explorar escenarios futuros.

Bibliografía

- ACOSTA PUERTAS, J. (Coord.) (2011): *Ciudades de América Latina en la sociedad del conocimiento: experiencias de investigación, innovación y creatividad*, ARENOTECH, Bogotá.
- ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA (2003): *Plan Estratégico Participativo*, Santa Tecla.
- ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR (2009): *Documento Base del Plan Estratégico de San Salvador 2010-2020*, San Salvador.
- BARTON, JONATHAN R. (2006): «Sustentabilidad urbana como planificación estratégica», en *Revista Eure*, vol. XXXII, n.º 96, Santiago de Chile. Págs. 27-45.
- BELLET, C. y LLOP, J. M. (eds.) (2000): *Ciudades intermedias y urbanización mundial*, Editorial Milenio, Lleida.
- BILBAO METRÓPOLI 30 (1996): *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*, Bilbao.
- BORJA, J. (2000): «El gobierno del territorio de las ciudades latinoamericanas».
- BORJA, J. (2000): «Los desafíos del territorio», en *El renacimiento de la cultura urbana. Ciudades con proyecto*. Rosario, Municipalidad de la Ciudad de Rosario.
- BORJA, J. y MUXÍ, Z. (2000): *L'espai públic: ciutat i ciutadania*, Diputació de Barcelona.
- BORJA, J. y CASTELLS, M. (1998): *Local y Global: la gestión de las ciudades en la era de la información*, Taurus, Madrid.
- CARRIÓN, F. (2007): «El desafío político de gobernar la ciudad», en *Nueva Sociedad*, n.º 212, Buenos Aires.
- CARRIÓN, F. (coord.) (1992): *Ciudades y políticas urbanas*, CODEL, Quito.
- Carta Europea de Salvaguarda de los Derechos del Hombre en la Ciudad* (2000), Saint-Denis, Francia.
- CEPAL (2000): *La reestructuración de los espacios nacionales*, Serie Gestión Pública n.º 7, ILPES, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- CIUDAD DE RÍO DE JANEIRO (1995): *Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro*.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (grupo de expertos sobre medio ambiente urbano) (1996): *Ciudades europeas sostenibles*, Bruselas.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1999): *Estrategia territorial europea*, Bruselas.
- CUERVO, L. M. (2003): *Ciudad y globalización en América Latina: estado del arte*, Serie Gestión Pública n.º 37, CEPAL, Santiago de Chile.

-
- CULLINNGWORTH, B. y NADIN, V. (2002): *British Planning – 50 years of urban and regional planning policy*, The Athlon Press, Londres.
- DE MATTOS, C. A. (2002): «Transformación de las ciudades latinoamericanas. ¿Impactos de la globalización?», en *Revista EURE*, Santiago de Chile.
- ENRÍQUEZ VILLACORTA, A. (2010): *Las seis dimensiones de la cohesión social: hacia un enfoque práctico*, URB-AL III, Barcelona.
- ENRÍQUEZ VILLACORTA, A. y RODRÍGUEZ, M. (2010): *Santa Tecla: Gestión participativa y transformación del territorio*, Afán Centroamérica, San Salvador.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2007): «25 años de planificación estratégica de ciudades», en *Ciudad y territorio. Estudios territoriales*, XXXIX (154), Ministerio de Vivienda, Madrid.
- GOBIERNO MUNICIPAL DE LA PAZ (2007): *Construyendo el futuro: Plan de Desarrollo Municipal 2007-2011*, La Paz.
- GONZÁLEZ, R. (2008): *Planificación territorial, gobierno y gobernanza metropolitana en las grandes ciudades españolas*, Boletín de la AGE, n.º 48, Universidad de Zaragoza.
- GUTIÉRREZ TAMAYO, A. y SÁNCHEZ MAZO, L. (2009): *Planeación para el desarrollo del territorio: perspectiva contemporánea*, Universidad de Antioquia, Medellín.
- JORDÁN, R. (S/f): *Gestión estratégica urbana: transferencia de experiencias emblemáticas en América Latina y el Caribe*, CEPAL, Santiago de Chile.
- JORDÁN, R. y SIMIONI, D. (comp.) (1998): *Ciudades intermedias de América Latina y el Caribe: Propuestas para la gestión urbana*, CEPAL-MAE, Cooperación italiana, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- MONCLÚS, F. J. (1998): *La ciudad dispersa. Suburbanización y nuevas periferias*, Centre de Cultura Contemporània de Barcelona.
- MOORE, C. (2005): *Desafíos del desarrollo urbano; implementación de la planificación estratégica, proyecto y gestión urbana*, Santiago de Chile.
- ONU HABITAT (2010): *Estado de las ciudades en América Latina y el Caribe*, Río de Janeiro.
- ONU HABITAT (S/f): *Planificación urbana en proceso de cambio*, Programa «Ciudades más seguras», Bogotá.
- PÍREZ, P. (2000): *Servicios urbanos y equidad en América Latina. Un panorama con base en algunos casos*, Serie Medio ambiente y desarrollo, n.º 26, CEPAL, Santiago de Chile.

PRECEDO L., ANDRÉS OROSA, J. y MÍGUEZ IGLESIAS, A. (2012): «De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial», en *Revista Eure*, vol. XXXVI, n.º 108, págs. 5-28.

PORTES, A. y HALLER, W. (2004): *La economía informal*, Serie Políticas Sociales, n.º 100, CEPAL, Santiago de Chile.

PROMADRID (1993): *Madrid Futuro: Plan Estratégico de Madrid*, Madrid.

ROLNIK, R. y CYMBALISTA, R. (2000): *Regulación del Urbanismo en América: Desafíos de la construcción de un nuevo paradigma*.

SEGURA, A. (1998): «Síntesis Metodológica de la Planeación Estratégica», en *El desarrollo urbano en el Mediterráneo. La planificación estratégica como forma de gestión urbana*, Área Metropolitana de Barcelona.

SILVA LIRA, I. (2003): *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*, Serie Gestión Pública, n.º 42, CEPAL, Santiago de Chile.

SILVESTRI, G. Y GORELIK, A. (2000), «Ciudad y cultura urbana, 1976-1999: el fin de la expansión», en José Luis Romero y Luis Alberto Romero: *Buenos Aires: Historia de cuatro siglos*, tomo III, pág. 523, Altamira, Buenos Aires.

SOLER, Y. (2005): *Metamorfosis de la ciudad región de Bogotá*, Bogotá.

ANEXO 1: Planes estratégicos de ciudades: resúmenes

Valencia, España

Horizonte temporal del plan: Plan 2009
con visión al 2020

Síntesis de contenidos

Visión / Misión	<p>En 2020 Valencia será conocida y reconocida como una ciudad innovadora, lugar en el que las ideas se convierten en realidad para el beneficio de todos; una ciudad sostenible desde una perspectiva económica, social y medioambiental; una ciudad bien comunicada, con infraestructuras de última generación; una ciudad internacional y singular, generadora de empleo y oportunidades, atractiva para visitantes e inversores, y, ante todo, una ciudad habitable, en la que sus ciudadanos disfruten de la mejor calidad de vida y los mejores servicios públicos. Esta misión se traduce en objetivos más específicos a los que se asocian una serie de valores que se pretende potenciar. A su vez, para la consecución de cada objetivo se han establecido líneas estratégicas que tienen por finalidad cubrir el cumplimiento de un aspecto específico que se considera esencial para alcanzar el objetivo previsto. Finalmente, a cada línea estratégica identificada se le han asignado una serie de programas y/o proyectos con medidas específicas y concretas cuya realización asegura el cumplimiento del objetivo planificado.</p>
Objetivos	<p>1/ Valencia I+D+i. Ciudad creativa, innovadora, inteligente, formada y culta. 2/ Valencia sostenible. Ciudad ordenada, eficiente, ecológica, limpia y renovable. 3/ Valencia internacional. Ciudad conocida y reconocida, singular, atractiva y comunicativa. 4/ Valencia comunicada. Ciudad conectada, multimodal, accesible y móvil. 5/ Valencia habitable. Ciudad abierta, participativa, solidaria, equilibrada, cohesionada, sana y segura.</p>
Ejes	<p>1/ Optar decididamente por la ciudad de la información. Valencia disponía de déficits importantes, pero había una oportunidad: adelantarse en una infraestructura nueva y crucial para la nueva sociedad que se abre: el cableado de la ciudad, las autopistas de la información. Valencia se ha adelantado a la mayoría de ciudades europeas, y a todas las españolas, diseñando e iniciando la ejecución de una red completa de servicios. 2/ Resolver los déficits infraestructurales en función de los retos del siglo XXI, y no de las necesidades actuales. La simple solución de las necesidades que actualmente tiene Valencia significaría déficits futuros. De ahí que se disponga de un emblemático Palacio de Congresos, de una singular Ciudad de las Artes y las Ciencias, de una nueva red de saneamiento y alcantarillado que figura entre las de mayor calidad europea. Unas instalaciones y unidades del metro que son las más modernas de Europa en accesibilidad, comodidad, seguridad y eficacia. 3/ Desarrollar la gestión de calidad. Las infraestructuras son necesarias pero no suficientes. Para ello es preciso saber utilizarlas, gestionarlas en función de las necesidades e intereses de los ciudadanos. 4/ Fortalecer la cohesión social. El progreso de las políticas sociales muestra que el avance hacia la sociedad de la información se complementa con el hecho de disponer de una ciudad más cohesionada. Entendiendo que solo una base social cohesionada es capaz de asumir nuevos retos de calidad de vida, innovación tecnológica y cultural, y competitividad económica. 5/ Dar un impulso definitivo a los grandes proyectos urbanos transformadores. Este ha sido el caso de los proyectos urbanos que figuraban en el PEV: abrir Valencia al mar, desarrollo de las nuevas centralidades de la ciudad (Este y Oeste), rehabilitar el centro histórico. Los grandes proyectos tienen la vocación de ser motores de la ciudad, de promover las iniciativas de la inversión y de colaboración ciudadana, y tienen efectos</p>





sustanciales en la generación de la ilusión colectiva para poner en marcha a la ciudadanía, permitiendo la inserción de los barrios en la dinámica de progreso de la ciudad.

6/ **Mejorar la calidad ambiental** a través del desarrollo de medidas destinadas a:

- asegurar la singularidad ambiental de la ciudad.
- reducir los déficits más importantes: red de saneamiento y alcantarillado, reducir la contaminación acústica, promover el ahorro energético.
- adopción de medidas singulares en el ámbito europeo: desarrollo de la normativa en temas medioambientales.

7/ **Reforzar la identidad valenciana** como vertebradora de un proyecto de futuro y de proyección internacional.

8/ **Establecer un nuevo modelo de gestión urbana.** La ciudad está gestionando su transformación a través de:

- concebir la administración pública como promotora de iniciativas y dotarla de capacidad de relación con los actores urbanos.
- optar por una gestión de calidad, tanto en los servicios administrativos como en las empresas de servicios públicas y privadas.
- La información y la participación ciudadanas como bases para la implicación de los ciudadanos en las tareas sociales y urbanas en general.

Proyectos

Abrir Valencia al mar. Este importante proyecto fue entendido como sumatorio o integrador de otros proyectos, puesto que comprendía: a) La estructura viaria que conecta la ciudad con el mar; nos referimos a las nuevas avenidas de Francia, de los Naranjos, Baleares, prolongación del jardín del Turia y la comunicación con el mar de la avenida de Blasco Ibáñez; b) La construcción del paseo marítimo; c) El desarrollo del Balcón al Mar, es decir, dar un uso urbano a la primera dársena portuaria; d) La mejora de la calidad de las playas para su uso ciudadano.

Valencia, ciudad verde europea, que agrupa los siguientes proyectos: a) La plena recuperación del parque Natural de la Albufera. b) El desarrollo de los parques Central y de Cabecera. c) La prolongación del Jardín del Turia. d) El desarrollo de jardines en todos los barrios. e) La reducción de la contaminación acústica del tráfico. f) El sistema de saneamiento y el alcantarillado. g) El tratamiento metropolitano de la huerta y la preservación de la huerta de calidad.

Centro histórico. El plan no solo optó por la rehabilitación del centro histórico, sino además por la revitalización de sus funciones económicas y comerciales, residenciales y turísticas, así como recreativas y simbólicas. Es decir, revitalizar el centro histórico, con el necesario compromiso de la iniciativa privada, como centro direccional de la ciudad metropolitana y garantizando la polivalencia de sus funciones urbanas.

Nuevas centralidades. Valencia optó, junto con la revitalización del centro histórico, por desarrollar nuevas centralidades: los barrios de Ademuz y Avenida de Francia, que no solo desarrollan la ciudad en el Oriente y el Occidente, sino que por su fácil accesibilidad, la calidad de sus dotaciones y la presencia de nuevos símbolos para la ciudad, complementan el centro histórico; la zona de la Avenida de Aragón y el espacio urbano en torno a la Ciudad de las Artes y las Ciencias; y juntos fortalecen el papel de Valencia como «cap i casal» de la Comunidad Valenciana, en este caso como espacio de terciario avanzado y como nodo del sistema urbano europeo.

Síntesis de la metodología empleada para formular el plan

Instancias creadas en el proceso y función	Nombre / Integrantes	Función
	El Comité Ejecutivo y el Consejo General. CEyD (Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia)	Órganos rectores del Plan
	PROVALENCIA	Coordinación técnica
	Empresas, sindicatos, administraciones, Cámara de Comercio, Feria, puerto, agricultores, universidades, comerciantes, asociaciones de vecinos, amas de casa, etc.	Actores sociales involucrados en el proceso, sentando las bases de una colaboración efectiva del sector público y privado
Etapas del proceso de formulación	Fase I: Diseño y organización. Su finalidad es la creación de la estructura direccional del Plan, que se articula en torno a los órganos permanentes de participación: el Comité Ejecutivo y el Consejo General.	
	Fase II: Diagnóstico. Su finalidad es identificar la posición competitiva de Valencia. Para ello se ha realizado un profundo análisis cualitativo y cuantitativo de Valencia en su entorno metropolitano para determinar los factores críticos de su futuro desarrollo económico y social.	
	Fase III: Construcción de los escenarios de futuro y determinación del objetivo central y líneas estratégicas. Su finalidad es definir el objetivo central deseado en el horizonte 2015, así como determinar las líneas estratégicas precisas para lograrlo. / Escenario 1: Valencia ciudad periférica y mediterránea. / Escenario 2: Valencia ciudad mercantil del Mediterráneo. / Escenario 3: Valencia capitalidad económica, social y cultural europea.	
	Fase IV: Elaboración de objetivos, proyectos y acciones. Se lleva a cabo en dos intervalos, en la subfase de Elaboración de propuestas la finalidad es reflexionar conjuntamente sobre todos los posibles proyectos beneficiosos para la ciudad; en la subfase de Evaluación y Concreción la finalidad es seleccionar y priorizar las actuaciones más estratégicas, previo estudio en profundidad de las mismas.	

Fuentes

- 1/ http://www.ceyd.org/_v2/
- 2/ <http://www.fhcm.org.ar/art/Plan%20estrategico%20de%20Valencia%20-%20Espa%F1a.htm>

Barcelona, España

Nombre: Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB)

Horizonte temporal del plan: Presentado el 2 de noviembre de 2010 con visión al 2020

Síntesis de contenidos

Concepto	<p>Es un modelo de referencia por su tarea continuada en ofrecer visiones de futuro, adelantarse a los nuevos retos, prevenir posibles amenazas y, en definitiva, hacer propuestas de mejora que refuercen Barcelona y su área metropolitana como el referente internacional que es en la actualidad.</p> <p>El PEMB es, sin duda, una plataforma de ciudad que trabaja bajo la premisa del consenso y de la amplia participación, tanto de los sectores públicos como de los privados. Es un punto de encuentro y reflexión entre los municipios, las instituciones y los agentes sociales que impulsan y aportan ideas en beneficio del desarrollo económico y social del territorio metropolitano.</p>
Visión / Misión	<p>La visión del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona 2020 consiste en consolidar el AMB (Área Metropolitana de Barcelona) como una de las regiones europeas más atractivas e influyentes para el talento global innovador, con un modelo de integración y cohesión social de calidad. Para conseguir que esta visión sea realidad, la propuesta estratégica se estructura alrededor de seis retos y cinco ejes.</p> <p>Retos:</p> <ol style="list-style-type: none">1/ Sostenibilidad y cambio climático. El AMB debe ser un referente de sostenibilidad para las ciudades de clima cálido, así como un referente mundial en materia de políticas urbanas que prioricen la eficiencia de sus recursos energéticos y la reducción de la contaminación.2/ Situar el AMB como referente en el nuevo marco global. Mayor presencia en los países que lideran el mundo y capitalidad del Mediterráneo.3/ Líder global en determinados sectores tractores de conocimiento. El AMB debe promover los sectores actuales y emergentes en los que ejercemos o podemos ejercer un liderazgo a escala mundial, como las industrias creativas, el diseño, la arquitectura y el arte, la salud y el deporte.4/ Más allá de las empresas «bio». Los sectores tradicionales tienen un peso específico importante en la economía y en el porcentaje de ocupación del AMB, pero es necesario crear un marco de competitividad que asegure su viabilidad y pervivencia.5/ Convertirse en una de las regiones europeas más atractivas para el talento innovador.6/ Una sociedad interesante y equilibrada socialmente. Una respuesta social a la crisis. Para conseguirlo es necesario emprender acciones en el ámbito de la educación, la cultura, el espacio público, la vivienda social, la movilidad. <p>Por afrontar estos retos, el Plan ha identificado cinco palancas para que actúen como ejes vertebradores de todas las actuaciones transversales a las demandas comunes de todos los sectores económicos implicados.</p> <p>Estas palancas de cambio para superar los retos son:</p> <ol style="list-style-type: none">1/ Una universidad y un sistema educativo potentes, que fortalezcan su posición de excelencia y de conocimiento transversal, que sean un factor de atracción de talento y que favorezcan una mayor relación con los sectores productivos y empresariales.





	<p>2/ Una administración ágil y fiable, <i>business friendly</i>, que actúe con criterios de eficiencia, que facilite la actividad económica, la creación de empresas y el desarrollo de proyectos. Una administración ágil en la tramitación y que se guíe por la presunción de confianza del ciudadano.</p> <p>3/ Un gobierno que aporte criterios innovadores en la gestión de proyectos estratégicos y que potencie la corresponsabilidad público-privada en su liderazgo.</p> <p>4/ Unos valores de futuro que complementen y fortalezcan la base de los valores actuales y tradicionales, y que aporten un nuevo carácter a la ciudad y a sus ciudadanos.</p> <p>5/ Un amplio conocimiento de idiomas que facilite la internacionalización, la atracción de talento y la plena incorporación a los mercados mundiales. Un aeropuerto internacional y la marca Barcelona.</p>
<p>Objetivos</p>	<p>Realizar una radiografía de cuál es la situación en los sectores económicos más innovadores de la ciudad de Barcelona y su área metropolitana, identificar las carencias más evidentes de cada uno de estos sectores y proponer un plan de objetivos y acciones que debería emprenderse para contrarrestarlas y fortalecer estos sectores, en un marco que permita acentuar la vocación global del AMB y transformar este área en un espacio urbano de influencia en todo el mundo, en un entorno de cohesión social.</p>
<p>Ejes</p>	<ul style="list-style-type: none"> / Anticiparse a los retos del futuro. / Facilitar los cambios necesarios para afrontar estos retos. / Promover la participación de todos los actores implicados. / Hacer posible el consenso entre intereses divergentes. / Priorizar decisiones.
<p>Proyectos</p>	<p>2010 – Principales proyectos operativos</p> <p>Conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Mater, Centro de Materiales del FAD (2009) / Instituto de Investigación en Energía de Cataluña, IREC (2009) / Parque de Investigación UAB (2010) / Centro Esther Koplowitz (2010) <p>Sostenibilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Desalinizadora de la cuenca del Llobregat (2009) / Edificio de arquitectura sostenible para el Banco de Sangre y Tejidos (2010) / Central de generación de energías de la Zona Franca-Gran Vía, L'Hospitalet (2010) <p>Conectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> / ZAL del Puerto de Barcelona (2008) / Ampliación del aeropuerto de Barcelona (2009) / Plaza Europa-Gran Vía, L'Hospitalet (2010) <hr/> <p>2012 – Principales proyectos estratégicos</p> <p>Proyectos que aportan elementos de mejora en las condiciones del entorno, para afrontar los nuevos retos económicos y sociales de este territorio de treinta y seis municipios, que acoge más de tres millones de personas y una amplia y diversa red de actores económicos, sociales y del conocimiento.</p> <p>Bloque Conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> / Campus Diagonal-Besòs: Será una herramienta de transformación económica y territorial del Barcelonès Nord. / Fusion for Energy (F4E): Organización dinámica cuyo objetivo es promover el papel mundial de Europa en el desarrollo de la energía de fusión. Esta organización, conocida formalmente como Empresa Común Europea para el ITER y el Desarrollo de la Energía de





Fusión, gestiona principalmente la aportación de la Unión Europea al proyecto internacional de fusión ITER.

Bloque Movilidad y accesibilidad:

/ Sant Andreu-La Sagrera: Sistema ferroviario y proyecto urbano. Siguen las obras de la nueva estación de La Sagrera y se adjudica el proyecto de urbanización del gran Parque Central sobre la cobertura ferroviaria.

/ Línea de alta velocidad Madrid-Barcelona-frontera francesa.

Bloque Promoción de sectores estratégicos:

/ Aeronáutico

/ Agroalimentario

/ Audiovisual / TIC

/ Biorregión

/ Energía

/ Logística

Bloque Sostenibilidad y medio ambiente:

/ Recuperación social y ambiental del espacio fluvial del río Llobregat en su tramo metropolitano.

/ Proyecto LIMA (Low Impact Mediterranean Architecture). Pretende demostrar la viabilidad técnica y económica de reducir el impacto ambiental de los edificios en el área del Mediterráneo. La herramienta para llevarlo a cabo es un prototipo con más de cien puntos de control y ciento cuarenta datos capturados cada quince minutos, que permiten analizar de manera exhaustiva todos los aspectos de la construcción en climas cálidos.

Bloque Urbanismo y cohesión social

Bloque Infraestructuras y equipamientos de impacto urbano:

/ 22@Barcelona, el distrito de la innovación. El modelo es el de una ciudad compacta y diversa que, más que por un modelo de especialización del territorio para usos, apuesta por la mezcla que favorece la cohesión social y propicia un desarrollo urbano y económico más equilibrado y sostenible.

/ Parque de Negocios de Viladecans. Es un espacio abierto, innovador, de actividades económicas y ciudadanas, fundamentalmente de intercambio de conocimientos, que apuesta por el desarrollo local desde una perspectiva integral.

Bloque Proyección internacional y atracción de talento:

/ BZ Barcelona Zona Innovación. Trabaja para convertirse en un polo de atracción de empresas e instituciones, para escenificar la tercera revolución industrial en Cataluña y dar respuesta a las necesidades industriales y empresariales del siglo XXI.

/ Bizbarcelona. La creatividad, las ideas, la innovación, el acceso a la financiación y las oportunidades de poner en marcha un negocio o hacer crecer una empresa se dan cita en Bizbarcelona, el salón organizado por la Feria de Barcelona en el recinto de Montjuïc. Se trata de la suma del Día del Emprendedor y HiT Barcelona, además de otras actividades vinculadas al hecho emprendedor que se unen en un único acontecimiento.

Síntesis de la metodología empleada para formular el plan

Instancias creadas en el proceso y función	Nombre / Integrantes	Función
	Ayuntamiento de Barcelona	Institución promotora
	AMB (Área Metropolitana de Barcelona)	Integrada por treinta y seis municipios, que acoge a más de tres millones de personas.
	Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona y consejos comarcales.	Otras administraciones participantes.
	Cámara de Comercio, Círculo de Economía, Fomento del Trabajo, Universidad de Barcelona, Fira de Barcelona, Puerto y Aeropuerto.	Agentes económicos y sociales.
	Mancomunidad de Municipios, Entidad Metropolitana del Transporte y Entidad Metropolitana del Medio Ambiente.	Instituciones vinculadas al territorio.

Fuentes

- 1/ <http://www.pemb.cat/es/>
- 2/ <http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2011/05/PEMB-2020-cast-WEB.pdf>
- 3/ http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2011/04/boletin06_cas1.pdf

Bilbao, España

Nombre: Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano
 Horizonte temporal del plan: Presentado en 2010 con horizonte hacia el 2020

Síntesis de contenidos

Elementos importantes	<p>1/ Las personas. 2/ Actividad de la ciudad. 3/ Metrópoli atractiva, con la gestión del conocimiento como elemento dinamizador de todo el sistema urbano.</p>
Visión / Misión	<p>La visión emana de la reflexión estratégica y puede considerarse como la esencia de esta. Bilbao es esa «ciudad donde los sueños se hacen realidad», pero no todos los sueños pueden llegar a cumplirse, para ello tienen que focalizarse de acuerdo a las potencialidades de la ciudad. En este caso, teniendo en cuenta la historia y la situación en la que se encuentra Bilbao en la actualidad, son las iniciativas empresariales altamente innovadoras las que pueden llegar a hacerse realidad en la metrópoli bilbaína.</p>
Objetivos Estratégicos	<p>1/ Desarrollar un contexto avanzado de conocimiento que propicie las iniciativas empresariales altamente innovadoras. 2/ Situar a la metrópoli bilbaína a la cabeza de las ciudades dinámicas económicamente, con un territorio equilibrado, solidarias con la sociedad, avanzadas y creativas culturalmente, comprometidas con la preservación del medio ambiente y que Bilbao sea considerado punto de referencia como entorno competitivo para las actividades empresariales de alto valor añadido.</p>
Ejes	<p>Inversión en recursos humanos El estado futuro del Área Metropolitana de Bilbao en relación a los recursos humanos, a cuya realización aspira el Plan de Revitalización, se caracteriza por los siguientes elementos: / Un sistema educativo moderno, flexible e innovador. / Una universidad vinculada al tejido económico metropolitano y que suponga un factor de centralidad por sus actividades docentes y de investigación a nivel internacional. / Una formación profesional de prestigio, que garantice un acceso adecuado al mercado de trabajo, en colaboración con las empresas. / Unas empresas con una concepción estratégica de la gestión de recursos humanos, reflejada en sus planes de inversión y formación. / Unas administraciones públicas con capacidad de liderazgo y con la coordinación adecuada para asegurar unas políticas integradas de educación, formación y empleo, en sintonía con los sectores económicos y sociales.</p> <p>Metrópoli de servicios avanzados en una moderna región industrial El Bilbao metropolitano, apoyándose en su vocación industrial para superar el declive, deberá dirigirse en los próximos años hacia un modelo metaindustrial donde coexistan fructíferamente las actividades industriales, financieras y de servicios. La consecución de este objetivo depende de una transformación radical de su entorno, a través de medidas de diverso carácter (tecnológico, medioambiental, social, infraestructural, de cualificación de recursos humanos, etc.), que creen las condiciones adecuadas para que se localicen en la metrópoli nuevas empresas de servicios e industriales.</p>





El objetivo último es desarrollar una economía mixta, industrial y de servicios de carácter avanzado, lo que permitirá al Bilbao metropolitano competir con éxito en el sistema europeo de ciudades.

Para la consecución del modelo apuntado será necesario definir diversas estrategias que se pueden agrupar en las siguientes palancas de cambio:

- / Creación de un entorno favorable para el desarrollo de servicios avanzados
- / Desarrollo un mercado de servicios avanzados
- / Diversificación industrial

Movilidad y accesibilidad

El Plan de Revitalización aspira a la consecución para el área metropolitana de un sistema de comunicaciones que presente las siguientes características:

- / Un sistema de movilidad interna que asegure la adecuada conexión entre las distintas subcomarcas que la integran. Deberá contar, de igual manera, con un sistema de transporte público competitivo, eficaz y moderno que facilite unos desplazamientos rápidos, cómodos y ágiles, y que se configure como una alternativa ecológica de transporte.
- / Una conexión con los grandes ejes de comunicación viarios y ferroviarios de ámbito europeo, convirtiéndose en un importante nudo de comunicaciones que le permita ocupar una posición central en la vertiente atlántica.
- / Un puerto con las instalaciones suficientes en el Abra Exterior que le permitan liberar los espacios que ocupa actualmente en el núcleo urbano, bien conectado con los demás sistemas de transporte y con una oferta de servicios de valor añadido que le permitan desempeñar un papel protagonista en la transformación y dinamización económica del área metropolitana y en su papel de centralidad.
- / Un aeropuerto en Sondika como centro vertebrador de las conexiones aéreas en la vertiente atlántica, y con una oferta amplia de servicios regionales, nacionales e internacionales.

Regeneración medioambiental

- / Control y gestión de la calidad del aire y del agua y gestión eficaz de la política de residuos (urbanos e industriales), de acuerdo a los estándares que establece la legislación de la Unión Europea.
- / Colaboración activa en la búsqueda de los mecanismos necesarios para que la industria utilice tecnologías más respetuosas con el medio ambiente, que habrán de situarla en una posición competitiva en el mercado europeo y le permitirán las oportunidades de negocio en este sector.
- / Regeneración de las zonas medioambientalmente degradadas.
- / Es, por tanto, fundamental que la Administración ejerza un auténtico liderazgo en la difusión, puesta en práctica y control de la legislación comunitaria, usando para ello todos los instrumentos con los que cuenta.

Regeneración urbana

- / Disponibilidad de un parque de viviendas aprovechado al máximo y que satisfaga las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas de la población que habita en la metrópoli.
- / Un sistema de infraestructuras y de equipamientos colectivos que permita disponer de un hábitat urbano excelente y de una elevada calidad de vida.
- / Un conjunto de edificaciones emblemáticas que contribuyan a fomentar la centralidad social y cultural de la metrópoli, así como a mejorar su imagen y atractivo exterior.
- / Un sistema de planeamiento y gestión del suelo que involucre a las distintas administraciones públicas y a la iniciativa privada en el proceso de regeneración urbana y que permita la rápida implantación de los planes que se desarrollen en los distintos niveles.
- / La recuperación del tejido urbano deteriorado mediante el aprovechamiento de los





espacios industriales obsoletos o abandonados y la rehabilitación de los cascos antiguos.
/ Una ría que constituya el elemento vertebrador e integrador de la metrópoli y sea un factor diferenciador del atractivo del Bilbao metropolitano.

Centralidad cultural

/ Unos mecanismos de información cultural y recreativa que, además de facilitar una mejor divulgación de la oferta, actúen como cauce para lograr una mayor formación cultural.

/ Constituir un obligado punto de referencia de los circuitos e industrias culturales que se desarrollan a nivel internacional.

/ Disponer de un sistema educativo con una mayor presencia de la cultura en los planes de estudio y actividades complementarias, y abierto al intercambio de experiencias internacionales.

/ Una iniciativa privada que, en el marco de una política fiscal de incentivos, acepte el compromiso de una participación activa en la difusión cultural y una coordinación de las distintas iniciativas públicas que consiga convertir al Bilbao metropolitano en un foco de creación cultural.

/ Unas infraestructuras que permitan el acceso de toda la colectividad a la cultura, además de configurarse como emblema de la ciudad.

Gestión coordinada de las administraciones públicas y el sector privado

/ Disponibilidad de un instrumento de planificación territorial de carácter director para el Área Metropolitana y refuerzo de la capacidad de gestión municipal urbanística.

/ Organizaciones sectoriales dirigidas a la provisión de servicios públicos urbanos concretos (aguas, transportes, residuos, etc.) y aprovechamiento de economías de escala y sinergias asociativas.

/ Mayor calidad, eficacia y eficiencia en gestión de servicios públicos, en el marco de un proceso de modernización administrativa.

/ Desarrollo de fórmulas mixtas de cooperación público-privada para proyectos de interés común.

Articulación de la acción social

/ Concepción de la acción social y del bienestar personal como el fundamento y objeto prioritario del desarrollo urbano.

/ Eliminación paulatina de las causas de exclusión, que precipitan procesos de marginalidad no solo individual, sino también familiar.

/ Gestión pluralista de la acción social, bajo un marco de nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad civil.

/ Gestión eficiente de los recursos destinados a la acción social, que garantice la mejor aplicación de dichos recursos.

Proyectos

Proyectos de primer rango, de gran alcance y que requieren presupuestos importantes para su puesta en práctica. Dentro de estos, los cuatro primeros se consideran proyectos motores por el efecto de arrastre que ejercerán en la metrópoli para llevar a buen término el objetivo estratégico.

/ Espacio urbano y creación de una «ciudad para la innovación y el conocimiento»

/ Exposición universal

/ Proyecto Casco Viejo

/ La ría como extensión de la ciudad

/ Establecimiento de una zona para la promoción de actividades de carácter altamente innovador: Innovarea





	<p>/ Bilbao, lugar de encuentro para plantear y debatir iniciativas innovadoras / «Lifelong learning» y acceso al conocimiento avanzado</p>
	<p>Proyectos complementarios, de coste moderado y que, como su propio nombre indica, podrían considerarse complementarios de los anteriores y no tienen una vinculación tan directa con la posibilidad de servir de motor de arrastre de la metrópoli. Su principal interés radica en los efectos que pueden inducir y en el soporte que pueden proporcionar a los proyectos de primer rango.</p> <p>/ Programa avanzado en gestión empresarial a nivel internacional / Sistema coordinado de planificación metropolitana / Compromiso con la calidad de los servicios públicos / Paisaje urbano / Parque de alrededores / Seguridad ciudadana / Conocimiento del inglés para facilitar la comunicación / Imagen corporativa de Bilbao</p>
	<p>Por último, la promoción de valores que son de carácter horizontal, generando el sustrato y dando apoyo a todo el sistema urbano.</p> <p>/ Hacer bien las cosas normales, como cultura profesional / Respeto a la diferencia / Conciencia ciudadana basada en la asunción de las obligaciones / Actitud acogedora con el visitante</p>

Síntesis de la metodología empleada para formular el plan

Instancias creadas en el proceso y función	Nombre / Integrantes	Función
	Bilbao Metropolitano 2030: Es tiempo de profesionales	Organismo formulador
	Ayuntamiento de Bilbao	Promotor
	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).	Socio-fundador de Metrópoli 30

Fuentes

- 1/ http://www.plataformaurbana.cl/copp/albums/userpics/10020/urb3-2_2004-bilbao.pdf
2/ <http://www.bm30.es/>

- 3/ http://es.wikipedia.org/wiki/Bilbao_Metr%C3%B3poli-30
4/ http://www.bm30.es/plan/pri_es.html
5/ <http://www.bm30.es/plan/Bilbao2010-LaEstrategia.pdf>

Málaga, España

Nombre: II Plan Estratégico de Málaga (II PEM)

Horizonte temporal del plan: Presentado en 2010, con línea temporal al 2015 como horizonte de reflexión y de los proyectos planteados

Visión / Misión	<p>La revisión de la evolución de la ciudad desde que en 1996 el I Plan Estratégico definiera el diseño futuro de la misma permite dar un salto en la visión del modelo. Málaga ya no puede medir su sostenibilidad en clave municipal, ha de abrirse a un espacio territorial superior y buscar proyectos y herramientas de gestión con los municipios limítrofes. La localización del ciudadano como centro de la actividad y la vida de la urbe requiere la búsqueda de nuevas vías para extender sus conocimientos y experiencias, su cultura, nuevos cauces de participación en la construcción de su entorno. La aplicación de la tecnología y del trabajo en red puede acelerar este proceso de transformación social, económica y cultural.</p> <p>Después del trabajo realizado y los debates con expertos y ciudadanos sobre la nueva visión que estas claves daban al futuro de la ciudad, se concreta la misma en una frase sencilla, pero al mismo tiempo repleta de sentido: Málaga como metrópoli abierta. Una visión que gira en torno a cuatro ejes de reflexión sobre lo que debe ser la ciudad en el futuro: el litoral, la cultura, el conocimiento y la renovación urbana.</p>
Objetivo central	<p>El objetivo central del Plan Estratégico se encuentra inmerso en los ejes que plantea.</p>
Ejes	<p>Málaga ciudad litoral Una ciudad con un sentimiento de pertenencia e identidad capaces de ser proyectados, que tiene en el litoral y su entorno natural su principal activo y una de sus más importantes fuentes de riqueza, y que aplica sus esfuerzos de conservación en este ámbito. Una metrópoli cuya influencia se extiende al Mediterráneo.</p> <p>Málaga ciudad de la cultura (Málaga de Picasso) Un compromiso global e integral por la cultura, con personas formadas en un tejido cultural de calidad, que apuesta por la industria cultural y que hace que sus tres mil años de historia se proyecten al futuro con Picasso y las nuevas tendencias artístico- culturales del siglo XXI, de cara a impulsar una imagen con reconocimiento internacional.</p> <p>Málaga ciudad del conocimiento Un capital humano bien formado y competitivo, que busca nuevas oportunidades de creación de riqueza mediante la innovación, la investigación y el desarrollo. Una sociedad que incorpora y difunde el uso de las nuevas tecnologías a todas las personas, agentes e instituciones que forman la ciudad y el tejido productivo, y que incorpora el conocimiento en todas las facetas de su actividad, con el apoyo de la universidad y el Parque Tecnológico de Andalucía.</p>

[Síntesis de contenidos](#)





	<p>Málaga una ciudad renovada Una ciudad planificada y ordenada dentro de la realidad metropolitana, que garantiza una excelente interconexión en su interior y con el exterior, integrada socialmente en un espacio territorial más amplio de convivencia, caracterizado por tener en la sostenibilidad su principio de actuación y planificación. Con la gestión de la calidad como norma de desarrollo y mejora continuada en todo el tejido productivo, en un entramado urbano moderno y revitalizado. Una ciudad, en definitiva, cuyos ciudadanos se sienten a gusto y orgullosos de vivir en ella y cuyos visitantes experimentan el deseo de quedarse.</p>
Desafíos	<p>Modelo metrópoli: / Globalización / Sociedad del conocimiento y de la información / Entorno cambiante</p>
Proyectos	<p>Mar y metrópoli: puerto y fachada litoral integrada Este proyecto pretende crear una fachada litoral integrada, propia y representativa de la metrópoli con los mejores estándares de calidad y excelencia, que responda al compromiso de sostenibilidad de la ciudad y que sea un símbolo e imagen del orgullo malagueño.</p> <p>Ágora Mediterráneo: la ciudad como espacio de cultura Este proyecto pretende hacer de la metrópoli malagueña un espacio donde se viva en cultura, en el que se realce el legado de sus tres mil años de historia, unido a los nuevos alicientes artísticos (Museo Picasso, Centro de Arte Contemporáneo) y a las manifestaciones artísticas, conocimientos y tradiciones, haciendo de la industria cultural un nuevo segmento de la economía.</p> <p>Málaga Tur: una ciudad para el turismo El objetivo de este proyecto es consolidar la metrópoli malagueña como capital de turismo cultural urbano. Así, se pretende aprovechar y rentabilizar social y económicamente los trabajos desarrollados en la última década en la mejora del patrimonio y de las infraestructuras turísticas y culturales de la ciudad, además de consolidar eventos culturales de alto nivel y espacios naturales de gran valor.</p> <p>Málaga Innov@: una ciudad para el conocimiento y la innovación El proyecto pretende convertir a Málaga en un lugar donde exista un elevado número de profesionales vinculados a la investigación, el conocimiento, la cultura y las tecnologías de la información y la comunicación, con una población bien formada en esta materia. Para ello propone la identificación de zonas concretas donde crear «barrios del conocimiento» (espacios en los que se pueda trabajar y vivir en clave tecnológica).</p> <p>Metrópoli aeroportuaria: Málaga, vértice del transporte internacional El Proyecto concibe Málaga como vértice y cabecera del transporte internacional del sur de la península y el norte de Marruecos. El proceso de transformación en el que se encuentra inmerso el aeropuerto de Málaga convertirá la zona aeroportuaria en el centro de una gran área metropolitana conectada eficientemente (integración con la red de transporte estableciendo una clara intermodalidad entre todos ellos: autobuses, metro, ferrocarril, AVE y autovías) con las principales ciudades de Europa y del mundo. Ello potenciará Málaga como capital turística, tecnológica y del conocimiento al tiempo que facilitará su apuesta como puerta de entrada y nudo de conexión con el conjunto del Mediterráneo y el Magreb. Por ello, es necesario realizar las infraestructuras, equipamientos e inversiones necesarias e integrarlos adecuadamente en el sistema de transporte general.</p>





	<p>Proyecto Estrella: Guadalmedina, el nuevo espacio que une a los malagueños Este proyecto supondrá una de las mayores transformaciones urbanas de la historia de Málaga. Se trata de un proyecto de ciudad que articula una gran franja urbana y con vocación de convertirse en la bisagra de encuentro de la urbe, revitalizando todas las zonas aledañas con el objetivo último de favorecer la articulación interna y la accesibilidad general del conjunto del territorio.</p>
--	--

Instancias creadas en el proceso y función	Nombre / Integrantes	Función
	Fundación Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social de Málaga (CIEDES)	Organismo que encabeza la formulación de los Planes Estratégicos de Málaga.
	Ayuntamiento, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga, Confederación de Empresarios, Junta de Andalucía a través de su Delegación de Gobernación en Málaga, Diputación Provincial, Unidad (Federación Provincial de Asociaciones de Vecinos y Usuarios), Parque Tecnológico de Andalucía; Unión Provincial de la Unión General de Trabajadores, Unión Provincial de Comisiones Obreras, Universidad de Málaga y, posteriormente, la entidad financiera Unicaja.	Organismos que se unieron al proyecto de elaboración del Plan Estratégico de la ciudad.
Etapas del proceso de formulación	<p>Fase I: / Elaboración de las ponencias de base / Trabajos de los Comités de Expertos locales / Celebración de los Foros Estratégicos / Informes y dictámenes de expertos / Documento «Málaga Metrópoli Abierta: Reflexiones del II Plan Estratégico de Málaga para el 2010»</p>	
	<p>Fase II: La segunda fase del Plan tiene dos objetivos fundamentales. Por una parte, seleccionar y concertar los primeros proyectos estrella que se eligen como los motores que llevarán a la metrópoli malagueña hacia la visión y modelo de ciudad fijados en la primera fase. Por otra, se trata de establecer las bases para que el proceso de implantación del Plan se inicie adecuadamente y se establezcan los mecanismos de gestión más apropiados para que los ambiciosos proyectos que se eligen se conviertan en realidades palpables que movilizan, ilusionan y transforman la realidad económica, social y cultural malagueña. En esta segunda fase del Plan, como es lógico, los principios metodológicos que rigen el proceso son los mismos que se han postulado anteriormente: la evaluación como elemento de aprendizaje estratégico, el rigor como base de la acción y la participación y la colaboración de todos como fundamentos, justificación y garantía de la futura implantación de los proyectos. / Ciclos de encuentros / Celebración de los Comités de Expertos y definición de propuestas de los Proyectos Estrella</p>	

Síntesis de la metodología empleada para formular el plan





/ Talleres de Proyectos Estrella
/ Foro transversal de proyectos
/ Documento de Avance de Proyectos Estrella del II PEM
/ Foro Metropolitano
/ Primeras herramientas para la Gestión Estratégica
/ Observatorio Estratégico
/ Foro Metropolitano de Alcaldes

Fase III:

En la reunión del Patronato de la Fundación celebrada el 21 de abril de 2005, se acordó dar paso a una tercera Fase del II Plan Estratégico de Málaga para profundizar e incorporar al proceso los elementos indicados por los miembros del Patronato y enriquecerlo de forma que todas las instituciones se sintieran identificadas y comprometidas con el conjunto de los proyectos estrella.

/ Entrevistas con los miembros del Patronato y los ponentes de línea.
/ Documentos de análisis de la ciudad y Proyectos Estrella

Fase IV: Del planteamiento a la gestión.

A partir del compromiso adquirido por los patronos de la Fundación CIEDES en el impulso de los diez Proyectos Estrella diseñados y en la coordinación conjunta para su ejecución, se presenta el libro del Plan Estratégico para su validación ciudadana en la Asamblea General. En este acto, no solo se transmite a los ciudadanos el contenido del trabajo que se ha realizado a lo largo de los tres años de estudio y participación, sino que se abre la puerta a que este proceso se pueda mantener y revisar de manera constante en el tiempo. Se produce el paso de la Fase III, aún de planificación, a la Fase IV, de gestión.

El sistema de gestión del II Plan Estratégico de Málaga se propone con la dirección de la Fundación CIEDES:

/ Consolidar el Observatorio Estratégico que se ha mantenido durante la Fase III del Plan, continuando con la publicación de una serie de cuadernos de trabajo y de foros de debate incidiendo en acciones de participación, consulta e información ciudadana.
/ Fortalecer el papel del Foro Metropolitano, reuniendo el Foro de Alcaldes y elaborando documentos conjuntos entre los municipios a modo de cartas de compromisos.
/ Crear el Comité Málaga Metròpoli Abierta con el objeto de incorporar en el desarrollo estratégico una visión cualificada, experta e independiente.

Fuentes

1/ <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/andalucia/II%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20MALAGA.PDF>
2/ http://www.ciedes.es/ciedes/2_plan.php
3/ <http://www.ciedes.es/ciedes/anexo3.pdf>

4/ <http://www.google.com/sv/url?sa=t&rc=t=j&fq=&esrc=s&source=web&tcd=36&tved=0CFIQFjAFOB4&turl=http%3A%2F%2Fwww.cideu.org%2Findex.php%3Fmod%3Dobjeto%26act%3Ddownload%26idObjeto%3D11638&ei=eHH8T6KjF4eC8QSUq83aBg&tusg=AFQjCNF0yoFawqeXdE1HSNCqu5h6X0o2mg&sig=2QBn6iFoGUMUQU06cS45DA>

Santa Fe, Argentina

Nombre: Plan Estratégico Provincial de Santa Fe

Horizonte temporal del plan: Su proceso de deliberación inició en 2008 con horizonte a veinte años

Visión / Misión	<p>Los sueños que los participantes de las Asambleas Ciudadanas han expresado y puesto en común definieron la siguiente visión a veinte años:</p> <p>Santa Fe, provincia integrada y solidaria, con equilibrio territorial, calidad social y desarrollo económico sustentado en la articulación entre Estado, mercado y sociedad civil. Sus regiones conforman una red donde los pequeños pueblos, las ciudades intermedias y los grandes centros urbanos se conectan y se desarrollan respetando la diversidad. Todos sus habitantes tienen oportunidades para ejercer el derecho a la educación, la salud, la cultura, el trabajo decente y el acceso al agua potable. El uso intensivo del conocimiento, la investigación y la creatividad potencian sus capacidades y la proyectan internacionalmente.</p>
Propósito	<p>Contar con una herramienta colectiva de análisis, participación ciudadana y toma de decisiones, donde los principales actores territoriales acuerdan en las estrategias de largo plazo para transformar las tendencias negativas y potenciar las capacidades provinciales. Apunta no solo a reaccionar frente a los cambios de coyuntura sino a tener una mirada prospectiva, que permita desarrollar propuestas de cambio, gestionarlas y evaluarlas.</p>
Líneas estratégicas provinciales	<p>Las líneas estratégicas son los caminos que se eligen transitar para alcanzar los objetivos propuestos. Son orientaciones o grandes líneas directrices que no se agotan en temáticas especializadas, sino que permiten una visión más integral de los problemas. Cada línea contiene programas que reúnen y articulan conjuntos de proyectos de naturaleza afín. Algunos de los proyectos estratégicos son claramente de escala provincial, debido a su naturaleza y su alcance, el cual se extiende a las cinco regiones.</p> <p>Línea I: Territorio Integrado</p> <p>El Territorio es el espacio en el cual se desarrolla la vida social, la actividad política y la económica. El Territorio Integrado es un patrimonio colectivo, un espacio público complementario pero diferente de los espacios particulares de las personas, empresas e instituciones; favorece las relaciones entre lugares distantes a partir de redes que promueven la comunicación de la sociedad, el equilibrio e intercambio entre las diferentes partes que la componen, la accesibilidad y la igualdad de oportunidades.</p> <p>/ El Territorio Integrado permitirá superar la histórica fragmentación de la provincia, promoviendo la vinculación interregional y las relaciones entre el universo urbano y el rural, con el propósito de dinamizar las principales actividades económicas de los distintos sectores y generar novedosas oportunidades de desarrollo.</p> <p>/ El Territorio Integrado es una condición de posibilidad fundamental para construir una sociedad inclusiva, tanto en el aspecto económico y social como en el cultural, a partir de la solidaridad y el equilibrio territorial.</p> <p>Línea II: Calidad Social</p> <p>El concepto de Calidad Social pone de manifiesto una dimensión cualitativa de la realidad de la sociedad que alude a la posibilidad de que los ciudadanos participen en la</p>

Síntesis de contenidos





vida social, política y económica de sus comunidades bajo condiciones que aumenten su bienestar y su potencial individual. El principal indicador de Calidad Social de una comunidad es su capacidad de inclusión individual y colectiva de los diferentes sectores. Desde el punto de vista individual, la capacidad inclusiva requiere la posibilidad de acceder a un nivel aceptable de seguridad económica; desde el punto de vista colectivo, el aspecto más relevante es la cohesión social, el fortalecimiento de un tejido social que desde el reconocimiento de las diferencias culturales de los sujetos valore las relaciones de solidaridad. / La Calidad Social permitirá alcanzar una sociedad del bienestar, garantizando la más amplia y calificada participación de los ciudadanos en la toma de decisiones sobre los destinos colectivos. / La Calidad Social es una condición para la necesaria autonomía de las personas, a fin de construir en libertad relaciones en el plano afectivo, religioso, cultural, político-ideológico y económico.

Línea III. Economía del Desarrollo

Con Economía del Desarrollo se hace referencia a una estrategia que apunta a capitalizar y optimizar los recursos existentes mediante el ingenio, la habilidad y el talento de la sociedad, a fin de alcanzar un desarrollo integrado que responda a indicadores tanto económicos como sociales.

Una Economía del Desarrollo es la verdadera esencia de la competitividad de una sociedad, el principal motor de su crecimiento y su garantía de sustentabilidad económica y social. Esto requiere nuevas competencias relacionadas con las necesidades de nuestro tiempo, e involucra saberes y capacidades de aprendizaje de las instituciones públicas y privadas, del sector productivo y del conocimiento, y de la sociedad civil. Promueve la generación de redes institucionales para la solución de problemas y el uso intensivo del conocimiento y la creatividad aplicados a la producción. Demanda una clara intervención del Estado, capaz de alentar la innovación en asociación con el sistema científico tecnológico local, la integración asociativa existente, las asociaciones y agencias de desarrollo.

/ La Economía del Desarrollo promoverá una cultura innovadora capaz de optimizar las capacidades productivas del conjunto de la sociedad, facilitando –bajo una concepción de cadenas de valor– la innovación tecnológica en pequeñas y medianas empresas, construyendo un espacio apropiado para el sostenimiento de redes y plataformas productivas.

/ La Economía del Desarrollo permitirá aprovechar las oportunidades que ofrece en nuestra provincia el espacio rural, cuya capacidad productiva puede ser potenciada con la incorporación de recursos inteligentes que permitan preservar esa capacidad para las generaciones futuras.

Programas y proyectos

Línea I: Territorio Integrado

Programa Santa Fe Conectada y Accesible

/ Infraestructura vial

/ Desarrollo portuario y fluvial

/ Reconversión ferroviaria

/ Sistema aerocomercial y aeroportuario

/ Santa Fe y la hidrovía

/ Sistema multimodal de transporte

Programa Calidad Ambiental

/ Plan director de saneamiento

/ Plan de gestión de residuos sólidos

/ Gestión de flora, fauna y áreas naturales protegidas

/ Control de aguas residuales y saneamientos de cursos superficiales

/ Control de uso de productos fitosanitarios





Programa Estado Moderno y Cercano

- / Regionalización
- / Descentralización y participación ciudadana
- / Desarrollo de las autonomías locales
- / Gobierno electrónico
- / Reforma del sistema judicial
- / Nuevo modelo del sistema penitenciario

Programa Proyección Regional e Internacional

- / Integración regional: Región Centro - CRECENEA CODESUL - MERCOSUR
- / Redes y cooperación internacional

Línea II: Calidad Social

Programa Salud, Educación y Culturas Universales

- / Educación pública y de calidad
- / Sistema único de sanidad
- / Acceso universal a los bienes culturales
- / Rutas de la historia: recuperación del patrimonio histórico y cultural

Programa Seguridad, Ciudadanía y Convivencia

- / Comunidades seguras
- / Construcción de ciudadanía: suburbios de Santa Fe
- / Trabajo decente
- / Provincia de los niños
- / Territorio joven
- / Convivencia intergeneracional
- / Accesibilidad para personas con discapacidad
- / Restitución histórica de las tierras a los pueblos originarios
- / Fábricas culturales
- / Infraestructura deportiva
- / Agencia de seguridad vial

Programa Agua como Derecho y Oportunidad

- / Gestión integral de los recursos hídricos
- / Sistema provisión de agua potable
- / Programa drenajes y retenciones
- / Programa de evaluación y control de riesgo hídrico

Programa Hábitat para la Inclusión

- / Programa de Vivienda
- / Santa Fe Hábitat
- / Programa de regularización dominial
- / Banco de tierras

Línea III: Economía del Desarrollo

Programa Santa Fe Emprende

- / Impulso y fortalecimiento de las cadenas de valor «Aprender a Emprender»: fomento de la cultura emprendedora, difusión del espíritu empresarial, fomento de las PUMES, capital para la innovación
- / Estímulo a las producciones editoriales, discográficas y audiovisuales
- / Instrumentos de promoción y financiamiento al desarrollo sistema de gestión turística

Programa Integración de Producción, Ciencia y Tecnología

- / Santa Fe Innova: integración i + D + i
- / Sistema de formación y capacitación para el trabajo





	<ul style="list-style-type: none">/ Marca regional: denominación de origenPrograma Recursos Energéticos/ Desarrollo integrado del sistema eléctrico/ Cogeneración de energía/ Sistema de gas por redes/ Producción de energías alternativasPrograma Redes para el Desarrollo Territorial/ Fortalecimiento de las asociaciones territoriales público-privadas/ Fomento de asociaciones intermunicipales/ Tecnologías para la comunicación
--	---

Síntesis de la metodología empleada para formular el plan

Instancias creadas en el proceso y función	Nombre / Integrantes	Función
	Gobierno de la Provincia de Santa Fe	Promotor y formulador
	Unión Europea	Organismo financiero
	Asambleas ciudadanas	Medio de participación ciudadana
Etapas del proceso de formulación	Etapa I: Construcción participativa de un diagnóstico.	
	Etapa II: Identificación y formulación de proyectos estratégicos (emblemáticos o transformadores).	
	Etapa III: Gestión, seguimiento y evaluación de las acciones definidas.	
	Etapa IV: Creación de estructuras institucionales que sostengan y coordinen estos procesos.	

Fuentes

1/ http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/guia/gobernador?cat=plan_estrategico

Rosario, Argentina

Nombre: Plan Estratégico Rosario
Metropolitana (PERM + 10)

Horizonte temporal del plan: Se presentó
en el 2008 con horizonte al 2018

Síntesis de contenidos

<p>¿Qué es?</p>	<p>Es un espacio de diálogo social, en el que instituciones representativas del sector público y privado intercambian ideas para la formulación de proyectos estratégicos que guíen a la ciudad hacia un horizonte de desarrollo.</p> <p>La planificación estratégica urbana permite incorporar los principales temas de la ciudad y su área metropolitana a una agenda común de políticas públicas, fortaleciendo la gestión local mediante la articulación entre los actores estatales, sociales y del sector privado para coordinar acciones sobre el territorio. De este modo, se impulsa un proyecto de desarrollo equitativo con alcances económicos, sociales y territoriales, en condiciones de transparencia, previsibilidad y corresponsabilidad.</p> <p>Con el aval de una historia exitosa, construida desde el Plan Estratégico Rosario de 1998, el desafío actual consiste en guiar a la ciudad durante los próximos diez años, con la vista puesta en un verdadero cambio cultural y en un diseño metropolitano inclusivo.</p>
<p>Visión / Misión</p>	<p>Metrópolis moderna, territorialmente integrada y socialmente inclusiva, sustentada en la cultura, la innovación y las economías de calidad; con protagonismo y conectividad nacional y global.</p>
<p>Objetivos</p>	<p>1/ Metrópolis moderna, territorialmente integrada y socialmente inclusiva, sustentada en la cultura, la innovación y las economías de calidad; con protagonismo y conectividad nacional y global.</p> <p>2/ Rosario Metropolitana, polo regional de trabajo, producción agroalimentaria, industria de alto valor añadido y servicios de calidad, en un entorno diversificado y competitivo.</p> <p>3/ Rosario Metropolitana, ciudad abierta, inclusiva y cohesionada, cuyas instituciones promueven la participación, la solidaridad y la ciudadanía responsable.</p> <p>4/ Rosario Metropolitana, ciudad integrada y receptiva, dotada de modernos soportes de comunicación e infraestructuras para la movilidad y el transporte, en un contexto de planificación territorial.</p> <p>5/ Rosario Metropolitana, ciudad con escala humana, amable y accesible, que disfruta de la naturaleza y prioriza el espacio público como ámbito de sociabilidad.</p> <p>6/ Rosario Metropolitana, ámbito de cultura e identidad, que promueve la innovación y la creatividad, desarrolla el conocimiento y prioriza la educación.</p>
<p>Ejes</p>	<p>1/ Trabajo + Economías de Calidad 2/ Oportunidades + Ciudadanía 3/ Integración + Conectividad 4/ Río + Calidad de vida 5/ Creación + Innovación</p>
<p>Proyectos</p>	<p>La ciudad del Talento El mundo actual se enfrenta a crecientes desafíos tales como la crisis económica y el calentamiento global, que afectarán el bienestar de la población en un futuro, poniendo en riesgo la sostenibilidad del desarrollo humano. Una de las estrategias que recibe mayor</p>





atención para retomar el camino hacia la prosperidad se basa en la capacidad del ingenio humano y la innovación colectiva como forma de lograr la redirección de los sistemas económicos y sociales.

Bio Rosario

La experiencia científica y tecnológica en las principales regiones del mundo demuestra que la producción de innovaciones en este campo depende significativamente de la cantidad de científicos y tecnólogos que integran la fuerza de trabajo, del volumen de recursos invertidos en investigación, desarrollo y enseñanza superior, y en la dinámica institucional de promoción científica y transferencia de la misma al entramado social.

Ciudad Digital

La ciudad digital es un modelo de comunidad que busca garantizar el acceso democrático de la ciudadanía a las nuevas tecnologías de comunicación, logrando de esta manera mayores oportunidades sociales y económicas, la disminución de la brecha digital existente, y la mejora en la calidad y acceso a la información. Se trata de proporcionar a la ciudad de servicios de gobierno y administración electrónica, de favorecer el acceso de los ciudadanos a estas redes y de aceptar las redes ciudadanas como interlocutores válidos y participantes activos. De esta manera, se pretende lograr una mayor participación en el acceso a la información, la inclusión social, el fomento del turismo y el teletrabajo, el favorecimiento de un nuevo marco de relaciones entre los ciudadanos y los servicios que la ciudad les ofrece, así como la mejora de la calidad de los servicios públicos de la red municipal.

Basura Cero

El desarrollo económico y el incremento en los niveles de consumo de la población han exigido la búsqueda de soluciones para contrarrestar el aumento en la generación de los residuos sólidos urbanos. Estos desechos constituyen una dificultad cada vez mayor, ya que ocasionan contaminación ambiental y problemas de salud. Frente a esto, se han desarrollado nuevas prácticas de gestión de los residuos sólidos urbanos a nivel local, basadas en un procesamiento apropiado, sostenible y ecológicamente racional con un enfoque integral y respetuoso del medioambiente. Bajo estos postulados se inscribe el Plan de Basura Cero para la ciudad de Rosario, que implicará cambios fundamentales en la forma en la que generamos desechos, afrontando el problema desde su origen.

Parques Habitacionales

Estos parques se definen como intervenciones de iniciativa pública y se proyectan a través de la concertación con actores privados, los cuales desarrollan distintos programas de vivienda para sectores altos, medios y de bajos recursos, que convivirán en un mismo espacio territorial. Los Parques Habitacionales ofrecen diferentes tipos de vivienda, que se clasifican según su densidad (baja, media y alta) y que pueden ser también individuales o colectivas. Estas urbanizaciones incorporan, además, la construcción de espacios públicos, la apertura de nuevas calles, centros comerciales y obras de infraestructura y servicios.

Metro Rosario

El transporte público masivo ocupa un lugar fundamental dentro del transporte urbano por varios motivos: además de cumplir una función social básica, destaca por su rendimiento, su bajo costo, y por la reducción de la contaminación ambiental y de la congestión. Los problemas que ocasionan los grandes flujos de movilidad se manifiestan con mayor intensidad en el área central de la ciudad, donde el transporte público de pasajeros circula por todas las calles e, incluso, en determinadas vías, llegan a concentrarse hasta ciento





cincuenta unidades de transporte público por hora. La instalación de un Metro en Rosario absorbería gran parte de estos viajes, disminuyendo la cantidad de autobuses que atraviesan el centro y aliviando tanto la congestión como la contaminación, gracias a la sustitución de una gran cantidad de unidades de combustión interna de superficie por una eléctrica.

Centro Rosario de Alto Rendimiento Deportivo

Es un proyecto que tiene por finalidad apoyar a centenares de deportistas de alto nivel de entrenamiento y competencia, así como colaborar en el desarrollo de planes de actividad deportiva para miles de adolescentes y jóvenes, en el camino hacia la maduración deportiva y el rendimiento competitivo, además de brindar un asesoramiento a todo el deporte infantil, tratando de preservar el capital de salud física y psíquica, previniendo la sobrecarga precoz, la competencia desmedida y la deserción temprana.

Sistema Único de Salud Nodo Rosario

La problemática de salud en Rosario y su región encuentra hoy el escenario adecuado para lograr una correcta articulación que concentre esfuerzos y recursos, para garantizar el derecho a la salud de los ciudadanos, brindando respuestas efectivas a los problemas comunes. En el marco de la política de regionalización impulsada por el gobierno provincial, la conformación del Nodo Rosario de Salud es una oportunidad para la construcción de un espacio de planificación y gestión coordinada de políticas. Un espacio que integre los sectores públicos: provincial, municipal y comunal, con acuerdos de financiamiento para la prestación de los servicios sanitarios.

Esta nueva gestión territorial de salud, con cabecera en la ciudad, abarca un conjunto de comunidades y municipios pertenecientes a ocho departamentos próximos a Rosario. Avanzar hacia un sistema único de salud implica generar mayor igualdad de oportunidades para las localidades más pequeñas, que sufren serios déficits en materia de oferta y calidad de las prestaciones sanitarias.

Síntesis de la metodología empleada para formular el plan

Instancias creadas en el proceso y función	Nombre / Integrantes	Función
	<p>Municipalidad de Rosario Gobierno de la Provincia de Santa Fe Bolsa de Comercio de Rosario Federación Gremial de Comercio e Industria Asociación Empresaria de Rosario Grupo Trascender Federación de Industriales de Santa Fe Asociación de Productores de Siembra Directa (AAPRESID) Caritas Rosario Universidad Nacional de Rosario Concejo Municipal de Rosario Aeropuerto Internacional Rosario</p>	<p>Junta Coordinadora La Junta Coordinadora del Plan Estratégico Rosario Metropolitana es el núcleo de instituciones de la ciudad que, por su grado de representación e incidencia a nivel social, político y económico, promueven y acompañan el desarrollo del plan desde sus comienzos.</p>
	<p>Consejo General</p>	<p>Se encuentra constituido por un amplio grupo de instituciones de la ciudad, que voluntariamente se suman a la iniciativa. Actualmente está conformado por un conjunto de más de cuatrocientas cincuenta organizaciones de la producción, gremiales, culturales, deportivas, profesionales, universitarias y vecinales, entre otras.</p>
	<p>Consejo Técnico Consultivo</p>	<p>Es una red de referencia formada por centros o institutos de investigación del ámbito público y privado. Tiene como misión aportar su visión en los principales debates relativos a la ciudad y su región.</p>
	<p>Oficina de Coordinación</p>	<p>Es el equipo técnico-administrativo encargado de la organización del conjunto de actividades previstas para el desarrollo del plan, de la producción de los materiales técnicos utilizados en las discusiones de cada etapa, y del mantenimiento de la comunicación con el conjunto de instituciones del Consejo General, la Junta Coordinadora y el Consejo Técnico Consultivo.</p>
	<p>Gabinete Técnico</p>	<p>Está constituido por un grupo de representantes técnico-profesionales pertenecientes a las distintas secretarías de la Municipalidad de Rosario, que aportan la visión y la experiencia del área que integran.</p>





Etapas del proceso de formulación

Fase I: Diagnóstico

Constituye la herramienta para dar cuenta de la situación desde la cual deberá partir el proceso de planificación. En él se procura identificar, en relación a un conjunto de ejes de trabajo relevantes para la realidad local, tanto el potencial de desarrollo y la prospectiva de la ciudad y su área metropolitana como las dificultades y los riesgos que deberá afrontar. La tarea principal estuvo orientada a la confección de una descripción actualizada de la realidad territorial en términos de recursos, potencialidades y cuestiones críticas. Para ello, se llevaron a cabo diferentes reuniones de trabajo en las que participaron especialistas, académicos y técnicos municipales.

Asimismo, se desarrollaron talleres de trabajo ampliados, con el fin de reflexionar sobre las problemáticas y oportunidades específicas de nuestro territorio. Simultáneamente, se organizaron diversos ciclos de seminarios, charlas y conferencias, donde se abordaron problemáticas específicas propias de esta etapa, entre las que destacaron Infraestructura para el Desarrollo, Autonomía Municipal, Estrategias de Desarrollo Local y Promoción de Empleo.

Fase II: Formulación

En ella se desarrolla el horizonte o visión estratégica, que expresa el objetivo general del Plan Estratégico mediante una frase que sintetiza la expectativa colectiva sobre la ciudad futura. A partir de ella, los actores definen las líneas estratégicas, las cuales conforman los grandes ejes ordenadores del plan y representan las metas específicas que deberán cumplirse para alcanzar el horizonte propuesto.

El proceso continúa con el desarrollo de un conjunto de proyectos concretos y acciones específicas que permitirán plasmar las directrices representadas por las líneas estratégicas. Esta instancia se completa con la aprobación del Plan Estratégico por parte de los órganos de coordinación.

Fase III: Gestión Estratégica

Consiste en el seguimiento, actualización y mejora periódica del plan. Las tareas que se desarrollan en esta etapa son: el impulso de los proyectos que serán ejecutados, el monitoreo y la evaluación de su implementación, la introducción de ajustes en el proceso y la difusión del contenido del plan como herramienta para los ciudadanos y las instituciones de la ciudad y su área metropolitana.

Fuentes

1/ <http://www.perm.org.ar>

2/ http://www.perm.org.ar/biblioteca/articulos/dperm_texto_completo.pdf

Bogotá, Colombia

Nombre: Plan Bogotá 2000

Horizonte temporal del plan:

No encontrado

Síntesis de contenidos

<p>¿Qué es?</p>	<p>Es un acuerdo de voluntades entre los principales actores de la ciudad. Este plan prospectivo es una mesa que se levantó sobre cuatro pilares: el sector político-administrativo, el sector económico, el sector académico y el sector civil. Si faltaba uno de estos cuatro apoyos, el plan no habría podido solventar las grandes dificultades que aquejaban a la ciudad y que se resolvieron por consenso.</p> <p>Es un mediador extraño que posibilitó la confluencia de fenómenos económicos, políticos, jurídicos, culturales y estamentales, en una amalgama de lógica contextual y combinatoria, que logró mezclar armónicamente lo que antes estaba separado, convirtiendo una realidad fragmentada en un tejido integral y complejo. Este mediador extraño logró una serie de arreglos institucionales, combinar la responsabilidad estatal con la responsabilidad social empresarial y la responsabilidad de la sociedad civil, extendió la circulación social del conocimiento, suprimió los muros de la desconfianza y convirtió el discurso en realidad, posibilitando formas de pensar y actuar a largo plazo. El plan Bogotá 2000 canalizó elementos y tendencias favorables que de tiempo atrás se encontraban dispersas y exigió abordar los problemas a un nivel superior del que se crearon para poder solucionarlos. Redujo las desconfianzas y permitió el acercamiento de una dirigencia que hasta ese entonces se encontraba dispersa en controversias por detalles menores. Creó un sistema de planificación flexible, eficiente, accesible y sostenible para alcanzar éxito construyendo en el presente el futuro de largo plazo.</p>
<p>Visión / Misión</p>	<p>El propósito central del Plan era plantear la visión de futuro compartido, la imagen de la ciudad región deseada y factible.</p> <p>Las líneas estratégicas definían los cursos de acción que permiten pasar de la ciudad existente a la futura, subsanando las debilidades internas, neutralizando las amenazas externas, aprovechando las oportunidades del entorno y potenciando las fortalezas competitivas de la ciudad.</p> <p>Mientras que el propósito central expresaba el imaginario colectivo capaz de movilizar las energías sociales hacia su concreción, las líneas estratégicas enmarcaban las políticas que orientarían las acciones concretas que materializaran los objetivos.</p>
<p>Objetivos generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> / Promover un liderazgo compartido entre todos los representantes de los sectores de Bogotá para trabajar por un proyecto común de ciudad / Recuperar la credibilidad y la solidaridad ciudadana / Planear la ciudad con visión de futuro y con una participación activa de todos sus estamentos políticos, económicos y sociales / Optimizar la inversión pública y privada en la ciudad para definir y gestionar proyectos estratégicos de interés común
<p>Objetivos hacia el enfoque estratégico prospectivo</p>	<p>General: Construir de manera prospectiva la ciudad deseada y posible</p> <p>Específicos: / Conocer la percepción de los actores urbanos sobre las fortalezas y debilidades de la ciudad / Identificar las estrategias centrales que podría desarrollar la ciudad</p>





	<p>/ Construir diversos escenarios prospectivos para la ciudad</p> <p>/ Identificar las acciones y proyectos estratégicos que se requerían</p>
Líneas estratégicas	<p>1/ Oportunidades para todas las personas. Enfoque: Desarrollo individual que favorece el entendimiento, la autonomía, la participación, la identidad y el crecimiento personal a través de la pertenencia a una comunidad pedagógica.</p> <p>2/ Ciudad habitable y estructurada. Enfoque: La habitabilidad, como conocimiento y manejo equilibrado del entorno vital.</p> <p>3/ Legitimidad y gobernabilidad. Enfoque: concentrar a la Administración en labores de planeación y control, antes que ejecución. Descentralización, participación y simplificación de trámites.</p> <p>4/ Accesibilidad y movilidad. Enfoque: La movilidad urbana demanda la articulación de la red vial principal con los accesos metropolitanos y utilización intensiva de telecomunicaciones avanzadas.</p> <p>5/ Competitividad y atractivo de la ciudad. Enfoque: La competitividad se construye desde la óptica de una estructura social de acumulación.</p>

Instancias creadas en el proceso y función	Nombre / Integrantes	Función
	Consejo Directivo	Organismo rector del Plan, integrado por representantes de entidades económicas, políticas, civiles, educativas y de comunicación, responsables de gestionar las acciones para ejecutar los proyectos acordados. Integrado por una treintena de entidades de los cuatro grupos de actores distritales y nacionales, y presidido por el alcalde. Su función era liderar y garantizar la continuidad del plan.
	Consejo Consultivo	Instrumento canalizador de una amplia participación de los diferentes sectores de la población, con el propósito de lograr consenso en las acciones que realizar, posicionar el Plan ante la opinión pública, formular propuestas, crear ámbitos de discusión y asumir compromisos para la acción. Conformado por cerca de trescientas entidades de segundo nivel, interesadas en el plan y en la ciudad, con capacidad de convocatoria y representativas de las fuerzas que actúan en la ciudad.
	Junta Técnica	Organismo asesor cuya función central era coordinar todas las acciones que demandara la elaboración del plan. La presidía el Coordinador del PNUD en la Alcaldía, el jefe de Planeación Distrital, un representante de la SCA, uno de la Cámara de Comercio, uno del Ministerio de Hacienda y uno de Viva la Ciudadanía.

Síntesis de la metodología empleada para formular el plan





	<p>Equipo Técnico</p> <p>Integrado por consultores del Programa de Naciones Unidas que asesoraba a la Alcaldía Mayor, su función principal era ofrecer el apoyo técnico y logístico que requerían los Consejos Directivo y Consultivo. Las acciones y proyectos cuya negociación fue avalada para ingresar al Plan estratégico fueron objeto de seguimiento y evaluación posterior para retroalimentación y ajustes. La orientación del Plan es que este proceso se diera permanentemente.</p>
Enfoque metodológico	<p>Enfoque estratégico prospectivo</p> <ul style="list-style-type: none">/ Participación activa de los actores urbanos en el proceso de planeación/ Simultaneidad en el desarrollo de varios frentes de trabajo/ Potencialización de las fortalezas de la ciudad y reducción de restricciones/ Anticipación de los cambios internos y en el entorno/ Difusión del proceso y transparencia en los resultados/ Análisis a medio y largo plazo/ El Plan de no es de partidos políticos, es de la ciudad <p>Con un enfoque prospectivo, se replanteó la forma de abordar el Plan y se formularon inicialmente los objetivos, áreas de trabajo y estructura organizativa.</p>
Etapas del proceso de formulación	<p>Fase I: Diagnóstico, visión y líneas estratégicas</p> <p>En el diagnóstico se analizaron los aspectos relevantes del entorno que afectaban o brindaban oportunidades, se estudiaron las fortalezas y debilidades de la ciudad y se identificaron las tendencias sobre los futuros más probables.</p> <p>Para alcanzar los resultados fue necesario sustituir el enfoque predominante, sujeto a los problemas, por un enfoque proactivo que incluyera los aspectos positivos para generar una dinámica constructiva: la idea era llegar a una visión precisa de la situación de la ciudad, de los antecedentes de los temas estratégicos, de las interrelaciones dinámicas de los elementos del sistema urbano y de las fuerzas, oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las tendencias de sus elementos estructurales. Este diagnóstico debía establecer las bases para los diversos futuros alternativos que podrían ser construidos como deseables y factibles y buscar la coincidencia entre la ciudad deseada y las tendencias existentes.</p> <p>El propósito central del Plan era plantear la visión de futuro compartido, la imagen de la ciudad región deseada y factible. Las líneas estratégicas definían los cursos de acción que permiten pasar de la ciudad existente a la ciudad futura, subsanando las debilidades internas, neutralizando las amenazas externas, aprovechando las oportunidades del entorno y potenciando las fortalezas competitivas de la ciudad. Mientras el propósito central expresaba el imaginario colectivo capaz de movilizar las energías sociales hacia su concreción, las líneas estratégicas enmarcaban las políticas que orientarían las acciones concretas que materializaran los objetivos.</p> <p>Siete temas críticos:</p> <ol style="list-style-type: none">1/ Las personas y calidad de vida2/ Convivencia y seguridad3/ Cooperación pública y privada4/ Estructura urbana5/ Accesibilidad y movilidad6/ Sectores productivos7/ Atractivo e imagen de la ciudad





Fase II: Proyectos estratégicos

La orientación del Plan hacia la acción implicó la búsqueda de acuerdos para adelantar las acciones y proyectos estratégicos que lo convirtieran en una mesa de negociaciones, superando el análisis de los problemas para pasar a las soluciones.

Este cambio de paradigma implicó la convocatoria amplia de las fuerzas económicas y sociales involucradas y afectadas, para tratar de negociar las condiciones en que los proyectos se convertirían de deseables en factibles, o postergarlos sin distraer los esfuerzos colectivos.

La participación de las organizaciones urbanas se entendió como un proceso dinámico e integral a través del cual los actores tomaron parte e influyeron en las decisiones y gestión de los asuntos de la ciudad.

Fase III: Ejecución

La evaluación de las líneas estratégicas según los logros revela que después de doce años mejoró la estructura urbana de la ciudad, especialmente en lo relacionado con espacios públicos y verdes y dotación de infraestructuras de servicios públicos. También hubo un progreso en la legitimidad y la convivencia entre los ciudadanos, con el impulso de la cultura ciudadana.

La movilidad de la ciudad aumentó en calidad y eficiencia, con el sistema integral de transporte, que combinó acciones como el TransMilenio, las ciclorutas y el pico y placa. En cuanto a oportunidades para las personas, hubo un aumento en servicios sociales que contribuyó a un descenso del indicador NBI de necesidades básicas insatisfechas. En cuanto a competitividad se creó el Consejo Regional de Competitividad, que plantea cinco objetivos estratégicos a diez años y la ejecución de treinta y ocho proyectos.

Fuentes

1/ <http://prospectivabogota.blogspot.com>



04

Guías metodológicas
URB-AL III

URB-AL III es un programa de cooperación regional descentralizada de la Comisión Europea cuyo objetivo es contribuir a incrementar el grado de cohesión social en el seno de las colectividades subnacionales y regionales de América Latina.

Liderada por la Diputación de Barcelona, la Oficina de Coordinación y Orientación de URB-AL III tiene la misión de apoyar la ejecución del programa prestando asistencia técnica y acompañamiento a los diferentes proyectos para contribuir a hacer realidad sus objetivos.

