

MANUAL DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA CIUDADES INTERMEDIAS (Y TERRITORIOS)

¿POR QUÉ UNA ESTRATEGIA, QUÉ ES, CÓMO DEFINIRLA Y
CÓMO TRANSFORMAR SU CIUDAD CON ELLA?

un libro de Alain Jordà

con prólogo de Paco Albuquerque



A todas las personas que luchan por la mejora de
las condiciones de vida de sus conciudadanos
desde el ámbito local

Índice

Introducción

Prólogo de Paco Albuquerque	4
Acerca del autor	6
Preámbulo	8
Guía para la lectura	11

Parte 1. Sobre la estrategia territorial

Cap. 1. Por qué los territorios necesitan una estrategia?	14
Cap. 2 Los elementos de una estrategia territorial/local	26
Cap. 3. Los criterios a seguir para definir la estrategia	33
Cap. 4. ¿Por qué fracasan los planes estratégicos?	39

Parte 2. De cómo definir y desarrollar una estrategia y tener éxito

Cap. 5. Innovación abierta territorial	45
Cap. 6. Cómo transformar el futuro de mi ciudad?	50
Cap. 7. La herramienta base: el taller estratégico local	58
Cap. 8. ¿Cómo continuar el proceso tras la definición de la estrategia? ..	65

Parte 3. Otras perspectivas de la estrategia territorial

Cap. 9. Planeación urbana y planificación estratégica local	71
Cap. 10. Marca ciudad y estrategia	78
Cap. 11. Smart City y estrategia local	83
Cap. 12. De la estrategia y de los ámbitos de planificación de la ciudad ..	88
Cap. 13. Sobre los objetivos de una estrategia territorial	90

Resumen del libro	95
-------------------------	----

Anexo. Ejemplos reales sobre objetivos	105
--	-----

INTRODUCCIÓN

Prólogo

En la reflexión sobre la gestión del conocimiento suelen diferenciarse dos formas de conocimiento. De un lado, el conocimiento codificado, esto es, el que puede obtenerse mediante la lectura de documentos, manuales, artículos o libros escritos por especialistas en el tema. De otro lado, el conocimiento adquirido a través de la práctica, el cual suele denominarse conocimiento tácito o contextual, el cual es logrado por las personas que llevan a cabo determinadas actividades concretas adquiriendo en ellas un saber práctico, que no es objeto de sistematización escrita o, al menos, no con la idea de lograr una difusión de carácter extensivo.

El caso de Alain Jordà muestra, en mi opinión, una singularidad especial e interesante, ya que se trata de un excelente profesional en el campo del Desarrollo Económico Local y la Planificación Estratégica Territorial y Urbana que combina de forma espléndida ambos tipos de conocimiento, esto es, una experiencia práctica destacada, y un planteamiento pedagógico orientado a la divulgación en estos temas, que lo sitúan entre los mejores especialistas entre los que nos ocupamos de estos campos del saber interesados sobre todo en un desarrollo para la acción desde los territorios.

Este nuevo libro de Alain Jordà ordena de forma pedagógica y clara, los elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar y llevar a la práctica una estrategia de desarrollo territorial, mostrando los criterios para definirla y cómo conseguir implicar a los actores clave territoriales en el logro de una visión compartida para ello.

Este elemento “intangible” (compartir una visión común de futuro) debe concentrar los esfuerzos iniciales de toda iniciativa de desarrollo local ya que sin ello es posible que no se logren sustentar las acciones que deben desplegarse o que la elección de dichas acciones sea errática o dispersa, sin aproximarse a lo que se pretende. Imaginen, por ejemplo, la importancia en estos momentos de impulsar iniciativas para un cambio de modelo productivo y energético a fin de enfrentar los retos de la crisis climática. Sin una visión previa compartida por los actores territoriales, las decisiones pueden carecer de un rumbo adecuado.

Tal como señala Alain Jordà, el enfoque territorial del desarrollo contempla de forma participativa, es decir, con el conjunto de los actores territoriales, las características, recursos y activos de cada territorio, desde su situación geoestratégica y medioambiental, a las infraestructuras de comunicaciones, telecomunicaciones, logísticas y empresariales, incluyendo la producción agropecuaria, industrial y de servicios, la educación y conocimientos de la población, así como el patrimonio cultural y natural.

Se trata, en definitiva, de una reflexión a partir de los recursos disponibles y la valorización de los mismos, con el fin de imaginar, a partir de ellos, un nuevo futuro para el territorio. De este modo, según Jordà, para transformar con éxito un territorio, una ciudad o una comarca, se necesitan tres elementos: la implicación de los actores territoriales, la elaboración de una estrategia territorial, y un plan para llevarla a cabo.

El libro postula, pues, una apuesta por la innovación abierta territorial y el despliegue de un proceso emprendedor de descubrimiento de oportunidades territoriales por parte de las administraciones públicas, el sector privado empresarial, el sector de conocimiento y la sociedad civil, a fin de crear nuevas oportunidades de desarrollo mediante el debate y la colaboración entre todos ellos. En este sentido, Jordà insiste en que las comunidades son más inteligentes si son capaces de “pensar” conjuntamente que si se limitan a la simple agregación de propuestas individuales.

Hay aquí un distanciamiento importante de las visiones habituales de la economía convencional, tan atada a la reflexión metodológica individualista y abstracta. En su lugar, el método de trabajo de Alain Jordà se basa en los talleres de participación efectiva de los actores territoriales, que deben ser siempre los que definen y monitorean los cambios,

Bienvenido, pues, este nuevo trabajo de Jordà, que ayuda en lo sustantivo a los tomadores de decisiones en el campo del desarrollo económico local y la planificación estratégica de las ciudades y territorios en general.

Madrid, 24 de mayo de 2016

Francisco Albuquerque Llorens

Coordinador General de la Red de Desarrollo Territorial de América Latina y Caribe

Acerca del autor

Alain Jordà, Experto en Desarrollo Local, acompaña a ciudades intermedias y territorios de Latinoamérica y España en la definición y el despliegue de sus procesos de Desarrollo Territorial desde 2011. En este periodo, ha desarrollado proyectos de Desarrollo Económico Local, RIS3 (Estrategia de Especialización Territorial Inteligente de la UE) y Smart Cities.

Es miembro de la **Red DETE ALC** (Red de Expertos en Desarrollo Territorial de América Latina y el Caribe) y colaborador de la **UIM** (Unión Iberoamericana de Municipalistas) habiendo impartido múltiples cursos virtuales y presenciales desde 2012.

Es además experto del Programa URBACT de la Comisión Europea desde 2012 en las áreas de “Desarrollo Económico Local”, Investigación, Innovación y Economía del Conocimiento”, “Emprendimiento y Pymes competitivas” y “Gobernanza Local” y ha publicado los exitosos ebooks [“Manual de Introducción Rápida al Desarrollo Económico Local”](#) y [“Desarrollo Local y Smart Cities”](#).

Alain Jordà es Ingeniero Superior en Telecomunicación por la [UPC \(Barcelona-1981\)](#) y Titulado del Programa de Dirección General por [EADA \(Barcelona-1991\)](#). Inició su carrera, durante 20 años, en empresas del sector privado como EPSON o Indra y dirigió proyectos para la Agencia Europea del Espacio.

Luego, fue Teniente de Alcalde de su ciudad, [Manresa](#) (Barcelona-España) durante 10 años. En ese tiempo innovó impulsando y dirigiendo el proceso del primer [Plan de Innovación Local](#) en su propia ciudad -2005- y estuvo implicado directamente en la creación y gestión de diversos centros de innovación y tecnología público-privados ([Microsoft MIC Productividad](#), [Parc Central](#) y [CTM](#)). También impulsó la **Ruta del Emprendedor**, fue **Presidente de la [Red de Ciudades Europeas Eurotowns](#)** de 2008 a 2011 y estuvo implicado en múltiples proyectos de desarrollo económico local (CAPTURE, [CLIQ](#), [REDIS](#), [ACTE](#)) y seminarios a nivel Europeo. Bajo su impulso, Manresa fue designada

“**Ciudad de la Ciencia y la Innovación**” por el Ministerio Español de Ciencia y Tecnología en 2010.

Además del presente ebook, puede usted también seguir a Alain Jordà:

- en su **blog** [Ciudadinnova](#), que edita desde el año 2005
- suscribiéndose a su **boletín periódico**, [Ciudadinnova](#)
- leyendo sus otros **ebooks**: “[Manual de introducción rápida al Desarrollo Económico Local](#)” y “[Desarrollo Local y Smart Cities](#)”
- y consultando toda la información sobre sus referencias y servicios [en su sitio web](#).



Creative Commons



Preámbulo

Llevo bastante tiempo -casi dos años- dándole vueltas a la idea de escribir sobre estrategia territorial. Un concepto imprescindible para encarar el progreso de cualquier territorio que, sin embargo, demasiadas veces no es considerado por los dirigentes sobre los que recae esta responsabilidad. Y éste es un buen primer argumento para empezar a tratar el tema: el justificar y dar argumentos por los que la definición de una buena estrategia es el primer elemento a construir cuando pretendemos mejorar el desempeño del territorio y, por supuesto, la calidad de vida de sus ciudadanos.

Es importante precisar que, al hablar de estrategia "**territorial**", me refiero a entidades subnacionales. **Las ciudades**, como elemento destacado, pero también **las regiones, los estados, los departamentos, los distritos, las comarcas**, y aquellas divisiones territoriales subnacionales que dependan de una misma autoridad o que constituyan una unidad socio-económica coherente.

Por otro lado, si bien los conceptos resultan aplicables, en su mayor parte a todo tipo de territorios: desde grandes ciudades a territorios rurales, el libro está escrito **pensando especialmente en las Ciudades Intermedias de América Latina**. Son esas ciudades que están entre grandes metrópolis y pequeñas ciudades y que pueden articular a su alrededor grandes territorios proporcionando recursos y oportunidades a sus poblaciones. Si los países contaran con unas adecuadas políticas nacionales para el desarrollo de esas ciudades, ello tendría como resultado la fijación de las poblaciones en sus territorios y frenaría así el éxodo generalizado hacia las grandes capitales. En mi opinión, las ciudades intermedias son un elemento clave para articular los países y para dotarlos de un muy deseable equilibrio territorial.

Las ideas para desarrollar el libro han surgido de la práctica y de las múltiples experiencias vividas ya sea en proyectos y colaboraciones concretas ya sea mediante los cursos que he impartido sobre desarrollo territorial desde hace ya más de 4 años, a veces bajo el paraguas de la UIM, otras veces para diversas instituciones, ciudades y regiones. Y todo ello me ha aportado abundante material para enriquecer los textos de este libro.

De hecho, esta acumulación permanente de experiencias me hace evolucionar en los enfoques y en la metodología que utilizo para abordar los proyectos. Y así es como la metodología de desarrollo de la estrategia que presento en este libro ha evolucionado respecto de los métodos que proponía en mi “Manual de Introducción Rápida al Desarrollo Económico Local” publicado en 2012.

Por otra parte me encuentro a menudo con dificultades para compartir puntos de vista sobre estrategia territorial/local con otras personas. A veces, es por diferencias en la interpretación de las palabras (objetivos, visión, estrategia, especialización, política, actuación, programa, proyecto,.....) pero, otras veces, es, más sencillamente, porque hay personas que no se han planteado la necesidad de una estrategia, de una visión global, y, en consecuencia, tienen tendencia a ponerse en acción y proponer actuaciones concretas antes de haber hecho el proceso de reflexión general que representa definir una estrategia.

Por eso pienso que puede ser útil el escribir sobre los procesos estratégicos, presentando sus diferentes etapas, justificando el por qué y la importancia de cada paso y recordando que **los territorios**, como entes vivos que son, **solo progresan cuando sus agentes locales son capaces de trabajar juntos en la misma dirección**, aunque lo haga cada uno desde su propio ámbito de actividad. El libro está dedicado a explicar **cómo hacer para conseguir esto** en cada territorio. Descubriremos a lo largo del libro que la única forma de conseguir eso es definiendo **una estrategia local o territorial de forma conjunta** entre todos los actores locales.

Por último, hablar de la filosofía con que escribo estos textos. Siempre desde la práctica, para obtener resultados prácticos y pensando en aquéllos que tienen la responsabilidad de impulsar el progreso de sus territorios. Ya sean políticos -Gobernadores, Alcaldes, Presidentes, Secretarios o Concejales- o técnicos especialistas del desarrollo territorial trabajando para las administraciones públicas ya sea desde dentro o, como consultores, apoyándolas desde fuera. En definitiva, con la intención de presentar un libro útil para las ciudades, para los territorios y para sus habitantes.

El libro pretende ser un compendio estructurado de todos los conceptos que pueden necesitar los interesados en impulsar un territorio. De ahí que empiece demostrando la importancia de que cada territorio disponga de su propia estrategia, continúe describiendo los **elementos que deben componerla, los criterios a seguir al definirla** y, pieza esencial, **cómo conseguir la implicación de los actores locales** con la estrategia del territorio.

Éste es el preámbulo de lo que espero que sea un texto que ayude a muchos responsables y a muchos territorios a mejorar las expectativas y la calidad de vida de los habitantes de esos territorios.

Quiero acabar este preámbulo agradeciendo muy especialmente al maestro Paco Alburquerque la atención que ha tenido al acceder a prologar este libro dándole así una relevancia que, de otra manera, no habría tenido.

¡Muchas gracias!

Guía para la lectura

El libro presenta los diversos temas que suscita la estrategia territorial de una forma lógica, estructurados en **3 partes**, para llevar al lector de un paso al siguiente en una progresión lo más natural posible.

Así, **la primera parte** contesta las preguntas esenciales acerca de la estrategia territorial: ¿Por qué es necesaria? ¿qué elementos deben componerla? ¿qué criterios debemos seguir al definir la? y también ¿cuáles son las causas de los fracasos de muchos planes estratégicos?

Conviene decir desde ahora que utilizo a lo largo del libro, casi como sinónimos, los términos estrategia territorial y estrategia local puesto que la única diferencia es que «local» es un subconjunto de lo «territorial». Es decir, una estrategia local tiene siempre el carácter de territorial mientras que al hablar de una estrategia territorial lo podemos estar aplicando no solo a una ciudad sino también, a una región, a un distrito,.....

La segunda parte del libro se dedica a describir cómo definir y desarrollar una estrategia para que tenga éxito. Se habla de las bases sobre las que se asienta la metodología que se propone, se describe la metodología y se detalla cómo poner en marcha el despliegue de la estrategia una vez que la hemos definido.

La tercera parte nos habla de otras perspectivas relevantes desde las que se pueden ver la estrategia de una ciudad o territorio: la planeación urbana, los aspectos de marca ciudad o la “smart city”. Un capítulo breve nos sitúa la planificación estratégica frente a los demás procesos de planeación del territorio como el urbanístico o el económico. Finalmente, se aportan unas precisiones de concepto sobre los distintos tipos de objetivos que tienen cabida en un proceso estratégico.

Como una ayuda más al profesional que deba poner en práctica este tipo de procesos en su localidad, se añade, al final de cada capítulo, una recopilación de las ideas clave que se han expuesto a lo largo del mismo. El objetivo es doble: que el lector pueda reafirmar las ideas

esenciales que debería retener de ese capítulo así como constituir una guía rápida de referencia cuando el lector retome el libro un tiempo después de haberlo leído.

Como punto final del libro se ofrecen dos capítulos auxiliares. En primer lugar, se agrupan en un único capítulo los resúmenes de todos los capítulos del libro ofreciendo una recopilación de las ideas clave del libro. A continuación, un anexo recopila una serie de ejemplos provenientes de cursos, seminarios y de proyectos reales con el objetivo de ayudar a precisar conceptos.

En cuanto al lector avezado que quizá se encuentre ante una situación concreta y quiera una inspiración para enfrentarla y superarla, puede acceder directamente al capítulo de su interés según el listado que le ofrece el índice.

Me permito advertir a los que se sientan tentados de leer únicamente las ideas clave de cada capítulo para ganar tiempo que ese listado de ideas clave no está pensado para sustituir la lectura detenida de cada capítulo. Si este fuera el caso, hablaría muy poco de los contenidos de cada capítulo que, aunque breves y concretos, aportan mucha información imprescindible para la buena y correcta comprensión de los conceptos que se resumen.

Este autor es amigo de construir paso a paso aquello que se desea que rinda frutos durante mucho tiempo. Por eso sugiero a los lectores apresurados que, más bien, lean el índice y empiecen la lectura por el capítulo cuyo título más les llame la atención. Ojalá que, después de ese capítulo, se les haya despertado el interés para seguir leyendo el resto del libro. Ésa sería una de las satisfacciones que justificarían al autor los esfuerzos invertidos en la recopilación y escritura de esta obra.

Parte 1

De la estrategia territorial



Capítulo 1.- ¿Por qué es necesaria una estrategia territorial?

El objetivo de cualquier gobernante debería ser el de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a los que le corresponde gobernar. Eso implica múltiples aspectos: una vida digna para todos, un entorno saludable, seguridad, salud, educación o las oportunidades para llevar a cabo su proyecto de vida entre otros.

El elemento que condiciona todo esto es que el territorio sea capaz de generar la suficiente riqueza para asegurar, a todos, esas condiciones de vida dignas de las que hablamos. Por eso es por lo que nos planteamos qué hacer para mejorar los ingresos del territorio, es decir, una política de desarrollo local y/o territorial.

Y, para dar una respuesta que nos garantice resultados no sirven las respuestas aisladas del tipo: “vamos a impulsar el emprendimiento”, “vamos a producir café” o “abramos un

centro universitario". Cualquiera de estas propuestas, o todas ellas, pueden ser actuaciones válidas pero serán inoperantes si no las enmarcamos, desde el primer momento, en un plan que defina hacia dónde queremos que el territorio avance. Y **eso es, precisamente, una estrategia.**

El caso de.....

Voy a utilizar aquí el caso de un gobierno regional quien, durante el proceso previo a su toma de posesión, me solicitó que le asesorara sobre la base de un "plan de Gobierno" que había sido elaborado por un grupo de especialistas en distintas áreas. (Permitidme que no dé más datos pues mi objetivo es utilizar el ejemplo para hacer los razonamientos y no tienen mayor importancia los datos específicos que pudiera aportar. En cualquier caso, el ejemplo es válido tanto para una ciudad como para una región o cualquier demarcación subnacional).

En cuanto empecé a hojear el documento, reconocí las pautas que seguía. He visto otros casos casi idénticos en lugares muy diversos, desde América Latina a Europa. Se encarga un "Plan de Gobierno", un "Plan Estratégico" o un "Plan de Actuación" a un grupo de especialistas. El resultado son varios documentos, sobre temáticas diversas -típicamente, infraestructuras y urbanismo, desarrollo, economía, aspectos socioculturales, fiscalidad o seguridad-, cada uno de un autor distinto, poco o nada integrados y con otra característica notable: suelen contener **mucha información pero muy pocos criterios.**

Recogiendo el caso del que os hablaba, había, en el apartado de agricultura, dentro de la sección de economía, un listado de todas las infraestructuras hidráulicas del territorio insistiendo en la necesidad de repararlas, modernizarlas o construirlas de nuevo. Se incluían datos de las hectáreas y de la población a que afectaba cada obra. Como os digo, una información bastante detallada. Sin embargo, el político necesita bastante más que eso para tomar sus decisiones como vamos a comprobar en cuanto empecemos a plantear preguntas.

El primer aspecto será el presupuestario (del que el documento del caso que os cuento estaba huérfano): ¿de cuánto dinero dispongo para abordar inversiones y cuánto cuesta cada una de las obras que me están sugiriendo? Todos sabemos que los gobiernos nunca

disponen de todo el dinero necesario para llevar a cabo sus planes. Y, siendo ésta la realidad, ¿dónde deben aplicar los recursos de los que disponen?

- ¿deben escoger las obras mayores o es mejor escoger las más pequeñas porque así llegarán a más lugares?
- ¿o quizá deben escogerse aquéllas en que se alcance a cubrir más hectáreas por cada \$ invertido? ¿o allí donde se alcance a más personas?
- ¿se deben priorizar las obras nuevas o sería mejor hacer una rehabilitación de obras degradadas?
- ¿o quizá se deba priorizar aquellas zonas en que se da un determinado tipo de cultivo porque es el que mayor riqueza aporta al territorio (por ejemplo, por ser un producto exportable)?

Pero quizá deban considerarse otros aspectos no recogidos en el documento que me han aportado los especialistas. Por ejemplo, ¿sería conveniente **modificar las técnicas de riego** utilizadas en las explotaciones agrarias de forma que se ahorraran grandes cantidades de agua haciendo innecesarias muchas de las obras que se me propone hacer? Quizá sea eso lo que pueda conseguirse si se pasa del riego "por inundación" al riego "por aspersión" o al riego "gota a gota". ¿Sería menor la inversión global -cambio de la tecnología de riego + obras- que si me limito a hacer obras hidráulicas? ¿Podría, incluso, conseguir un mayor alcance del agua a más hectáreas y más población haciéndolo así? ¿Si cambiamos la cultura del agua hacia un ahorro basado en nuevas tecnologías podría multiplicar las áreas de cultivo potenciales? O, en previsión de un agravamiento del cambio climático, ¿será prioritario cambiar las técnicas de riego para prever una disminución del agua disponible en las próximas décadas?

Como veis, muchas preguntas que tienen que ver con una necesidad de información pero también con los criterios a aplicar. Pero podemos tomar más perspectiva todavía, en lo que respecta al impulso de la economía. Por ejemplo, ¿debo limitarme a proporcionar agua a los agricultores para dejar que ellos decidan lo que producen? ¿o sería interesante potenciar el cultivo de productos que pudieran aportar una mayor riqueza al territorio?

Pero, por supuesto, más aún ¿debemos invertir todos los recursos para el desarrollo económico en la agricultura? ¿o conviene invertir también en industria? ¿o en minería? ¿o en turismo? ¿y en qué proporciones?

Si seguimos ampliando todavía más el foco del gobernante, tendremos que preguntarnos dónde aplicar prioritariamente nuestros recursos: en educación, en carreteras, en salud, en seguridad.....? ¿Y qué cantidad en cada apartado?

Así no vamos a ninguna parte....

En este punto, nos encontramos completamente superados por la cantidad de preguntas que debemos contestar y por la falta de información específica y de criterios para contestarlas. Parece claro que la simple aportación de los expertos a través del documento inicial y, a pesar de recoger mucha información útil, no nos sirve como herramienta para orientar la acción de gobierno.

Necesitamos un enfoque distinto si pretendemos elaborar un plan de gobierno que sea capaz de integrar, de forma coherente, las políticas de todos los rubros, que garantice el mejor uso de los recursos de que disponemos -tierra, agua, conocimiento, dinero, personas,...- y que nos muestre cuáles son las prioridades y cuáles, los pasos a seguir.

Podemos intuir además que, sin este nuevo enfoque, un gobernante podría caer fácilmente, al no disponer de criterios claros, en la arbitrariedad en la asignación de los recursos de que dispone su administración. Quizá diera prioridad a los problemas de los que sea más consciente o que le afecten personalmente más de cerca, quizá le hará caso a sus consejeros o aplicará cualquier otro "criterio" poco fundamentado y, en cualquier caso, poco eficaz para abordar las verdaderas prioridades del territorio que gobierna.

Por lo tanto, si pretendemos elaborar un plan de gobierno que sea capaz de integrar, de forma coherente, las políticas en todos los rubros, que garantice el mejor uso de los recursos de que disponemos -la tierra, el agua, las personas y el dinero- y que nos muestre cuáles son las prioridades y cuál, la ruta a seguir, necesitamos un enfoque distinto.

Llegados a este punto de nuestro razonamiento y dado que no parece que las preguntas deban plantearse de esta manera, ¿cuál es la manera correcta de plantearse para poder obtener las respuestas correctas? El plan de gobierno del que os hablaba al principio del capítulo está compuesto de varias partes; lo han elaborado distintos especialistas que han definido, cada uno de ellos, un plan de actuación para su área específica. Lógicamente, cada uno de ellos ha incluido «lo mejor», todas las actuaciones posibles en su área. Es

decir, en este planteamiento los objetivos son los de cada uno de los autores que elaboran una parte del documento. Para uno, las infraestructuras, para otro, la economía o la fiscalidad, para otro, la educación o cualquier otro aspecto de la gobernabilidad del territorio. PERO NO SE CONSIDERA EL TERRITORIO COMO UNA ENTIDAD A GESTIONAR.

Lo que se gestionaría con este enfoque, insisto, serían las infraestructuras o la economía o la fiscalidad o la educación o cualquier otro aspecto de la gobernabilidad del territorio pero sin ninguna conexión con los demás y sin ninguna orientación concreta para el conjunto de la sociedad y del territorio. Pero al no gestionar el territorio como un todo, como un ente con personalidad propia con sus activos, sus recursos, sus posibilidades, sus limitaciones, sus necesidades, sus anhelos y sus problemas también, no es posible hacer que los recursos del territorio trabajen juntos para avanzar en una misma dirección. Parece evidente, tras verlo bajo esta óptica, que ese planteamiento llevará muy probablemente a grandes incongruencias y, sin duda, a grandes despilfarros de recursos públicos.

Un enfoque distinto

Imaginad ahora que apostamos por centrarnos en un producto determinado de nuestra tierra. A modo de ejercicio, pongamos que somos una región en la que hay olivos y que decidimos construir el futuro de la región a partir de ello dado el aumento del consumo de aceite de oliva en el mundo (USA, China, Europa,...) y su valor elevado en el mercado.

Si decidimos apostar por convertirnos en una región orientada a la producción del aceite de oliva y utilizamos esa idea como eje conductor del gobierno regional, eso nos permitiría orientar las actividades de la administración pero también las de los demás agentes regionales. Por ejemplo, podrían derivarse de este planteamiento inicial las siguientes propuestas:

- Potenciar el conocimiento sobre la oliva y el aceite (técnicas de riego y de cultivo, investigación de nuevas variedades, de cualidades alimenticias,

medicinales, cosméticas,.....). Responsables: las Universidades y Centros de Conocimiento

- Impulsar la capacitación de la población en todo tipo de técnicas relacionadas con el cultivo de la oliva y con la producción del aceite y otros derivados. Responsables: el sector educativo.
- Impulsar la industria elaboradora de productos derivados de la oliva. El aceite, pero también otros productos alimenticios, cosméticos o farmacéuticos. Con ello conseguimos incrementar el valor que agregamos a los productos y, en consecuencia, multiplicar los ingresos generados por la exportación. Responsables: los sectores empresariales.
- Definir y promover un plan de infraestructuras que responda a las necesidades de una región orientada a la producción y exportación de aceitunas, aceite y sus elaborados (obras hidrológicas, carreteras, ferrocarril, puertos, zonas logísticas,.....). Responsable: las Administraciones públicas (nacional, regional, local).
- Impulsar el desarrollo territorial de ciudades y comarcas dentro de la región para que cada uno de ellos pueda definir e impulsar su propio futuro en el marco de la estrategia regional y conseguir así que el progreso pueda alcanzar a todas las zonas de la región. Responsables: las Administraciones regional y las locales.
- Promover un plan de turismo alrededor de la idea del aceite que complemente el catálogo de recursos económicos de la región (que contaría así con agricultura, industria y turismo). El turismo permitirá aportar beneficios económicos a un mayor rango de actividades y sectores de la población. Los recursos a poner en valor son paisajes, gastronomía, cultura tradicional, turismo de experiencia, patrimonio histórico-artístico,..... Responsable: las Administraciones regional y locales junto con los sectores sociales y económicos implicados.

(Nota: Cuando apunto un responsable de cada actuación, tan solo pretendo señalar un liderazgo en unas actuaciones que van a involucrar también a otros agentes territoriales).

Hasta aquí el ejercicio imaginario que he desarrollado sobre una región imaginaria pero que nos muestra cómo, partiendo de una idea-objetivo, impulsar la economía alrededor de un producto concreto, **nos permite orientar muchas de las políticas de la administración y dinamizar a los distintos actores locales otorgándoles un rol importante en el desarrollo del territorio.** Nos muestra también cómo, alrededor de un producto de la tierra, podemos generar actividad económica industrial y de servicios. Nos permite generar, además, **unas políticas sectoriales que, al derivarse de una misma idea, se complementan y generan sinergias entre ellas.**

Esa idea-objetivo le da a la administración y a cada uno de sus departamentos una pauta muy clara de cuáles deben ser sus prioridades y cómo orientar sus políticas. Esta constatación nos reafirma en que **el enfoque no debe ser empezar definiendo cada una de las partes de un plan sino que debemos empezar por una visión global** y, de ahí, resultará casi natural ir desgranando los detalles de las actuaciones necesarias en cada apartado.

La respuesta adecuada, por lo tanto, surge de forma natural, **si planteamos las preguntas desde la perspectiva general del territorio y no, desde cada uno de los ámbitos de gobierno: pensando en el territorio como un todo, y definiendo un objetivo para él.** Esta forma de plantear las cosas es lo que llamamos **definir una estrategia territorial.**

Para definir una estrategia para nuestro territorio, hay que empezar planteándose "**¿cómo queremos que sea nuestro territorio en el futuro? ¿en 10, 20 o 30 años?**". Una vez hayamos aportado una respuesta definida que esté íntimamente ligada a nuestro territorio, será mucho más fácil ir bajando, primero a las grandes prioridades y, progresivamente, hacia los detalles. Y todo ello se hará a partir de una idea clara de **adónde queremos llevar a nuestro territorio.**

Gobernar el presente y el futuro del territorio

Me parece importante aportar otro concepto directísimamente relacionado con la estrategia territorial. Un gobierno **debe gobernar tanto el presente como el futuro** de su territorio. **El presente**, para asegurar que el territorio sigue funcionando -escuelas, hospitales, carreteras, agua corriente, recogida de residuos o alumbrado en las calles- y para atender a las emergencias que se presentan. Esta parte equivale a lo que podemos denominar el mantenimiento del territorio.

Pero además, **es necesario gobernar también el futuro**, orientar el territorio hacia una meta que permita conseguir un progreso, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y, entre otras cosas, conseguir ofrecer perspectivas de vida digna a los que hoy no las tienen. Esta parte no se hace gestionando el día a día. Esta parte solo la conseguimos gobernando el futuro: es decir, **definiendo y llevando a la práctica una estrategia** de futuro.

Cuando nos limitamos a gobernar el presente sin poner nuestra mirada en el largo plazo, lo que ocurre es que caemos en lo tópico: hablamos de conseguir mejor calidad de vida, mayor seguridad, proteger el medio ambiente e incrementar la riqueza del territorio. Es decir, hacemos declaraciones vacías porque no llevan aparejado ni un objetivo concreto ni un plan que permita hacerlas realidad. En realidad, como es obvio, esas proclamas coinciden con lo que puede desear cualquier grupo humano. Por lo tanto, se trata de obviedades que no aportan ningún criterio práctico a la gobernabilidad de nuestro territorio.

En esa situación, además, cualquier iniciativa de uno u otro agente local estará condenada a unos resultados muy limitados por más que las intenciones sean buenas y los recursos implicados en la misma, abundantes.

Otra opción que alguien podría plantear es que no tuviéramos un objetivo estratégico para el territorio sino varios objetivos sectoriales. Podrían ser, por ejemplo, mejorar el acceso a energías limpias, reducir la inseguridad y mejorar la educación y el empleo. Todos ellos objetivos deseables, desde luego. Ésta vuelve a ser la misma situación que planteábamos al principio con un documento elaborado por distintos expertos sin ninguna idea de partida común. Por eso, el resultado que obtendríamos sería, de nuevo, el

de distintos departamentos municipales/regionales y sectores de la sociedad dedicados cada uno a "su" propio objetivo pero no, un territorio sumando esfuerzos hacia un objetivo común y, por lo tanto, no se generará ningún tipo de sinergia (es decir, valor añadido) entre sectores y el territorio no mejorará sus expectativas.

En definitiva, una estrategia es la herramienta que permite **gobernar el futuro del territorio** y mejorar las expectativas de sus ciudadanos. Es la herramienta que permite **transformar el territorio**. Por supuesto, esa transformación no se consigue de la noche a la mañana y es preciso mantener el timón y seguir desarrollando actuaciones durante años para alcanzar los objetivos fijados.

¿Qué es una estrategia?

Una estrategia es la herramienta que permite **gobernar el futuro del territorio y mejorar las expectativas de sus ciudadanos**. Es la herramienta que permite **transformar el territorio**.

Por supuesto, esa transformación no se consigue de la noche a la mañana y es preciso mantener el timón y seguir desarrollando actuaciones durante años para alcanzar los objetivos fijados.

Para aportar más precisión sobre lo que es una estrategia, listo una serie de ventajas que aporta y, al contrario, cuáles son los problemas de no contar con ella.

¿Qué aporta una estrategia?

- **Define el futuro deseado por el territorio**, un punto de llegada que el territorio quiere alcanzar
- Lo hace de forma concreta, apostando por unas características o cualidades propias claramente identificables por todos los actores territoriales
- Permite avanzar hacia un futuro que sirve de guía para todo
- **Diferencia a nuestro territorio** de los demás haciéndolo destacar en aquellos aspectos que hemos escogido y resultando atractivo en esos

aspectos concretos. Podemos expresarlo también como **la especialización del territorio**

- **Permite integrar de forma coherente todas las actuaciones de un territorio**, tanto las de la administración como las de los demás actores territoriales. Es decir, todos trabajamos desde nuestro propio ámbito pero dentro de un proyecto común. **Todos los esfuerzos "suman"**
- Esto **genera sinergias** entre las actuaciones de los distintos actores **multiplicando los efectos** de las actuaciones de cada actor
- En tiempos de escasez de recursos (y ésta es la situación permanente en ciudades y territorios), el caminar hacia un norte claro es una gran ayuda para seleccionar los proyectos que encajan con el objetivo y descartar los que no. Con ello **mejoramos notablemente la eficiencia en el uso de los recursos** (siempre escasos) de que disponemos. Es decir, el territorio obtiene el mejor fruto posible de los recursos asignados
- Un objetivo común aporta la fuerza de **proyectar al exterior una imagen clara del territorio**

Para complementar la exposición, definimos los efectos negativos de no disponer de una estrategia, nos planteamos la siguiente pregunta: **¿Qué ocurre cuando un territorio no tiene estrategia?**

- No hay un horizonte hacia el que avanzar
- Cada departamento de la Administración avanza hacia su propio objetivo
- Lo mismo ocurre con los actores locales más relevantes
- En consecuencia, los distintos esfuerzos se aplican en direcciones diversas y...
- ...el resultado es un progreso nulo en cualquier dirección: el territorio es incapaz de avanzar hacia ningún sitio porque los esfuerzos ni se suman ni se complementan cuando no, se contrarrestan
- Además se pierde el potencial de las sinergias entre actores locales
- Cuando no definimos un objetivo claro sino múltiples objetivos es una garantía para que no se alcance ninguno de ellos. Sencillamente porque se van a dispersar los recursos y cada uno se centrará en el objetivo que más se

relacione con su actividad o con sus intereses en vez de reforzar una idea común

- El territorio aparece, en el exterior, sin personalidad definida, con lo que resulta muy poco atractivo para cualquier tipo de actividad económica.

Ideas clave del capítulo

Parece claro que la simple aportación de los distintos expertos no resuelve las preguntas del gobernante.

Definiendo las distintas políticas sectoriales de un gobierno por separado no conseguimos desarrollar políticas coherentes y eficaces.

El primer requisito es tomar conciencia de que hay que gestionar al conjunto del territorio como una entidad con vida propia.

Descubrimos que, partiendo de una visión global del territorio y de una idea-objetivo como es impulsar la economía alrededor de un producto concreto, resulta casi natural ir desgranando los detalles de las actuaciones necesarias en cada apartado y. Nos permite generar, además, **unas políticas sectoriales que, al derivarse de una misma idea, se complementan y generan sinergias entre ellas.**

La respuesta adecuada, por lo tanto, surge de forma natural, si planteamos las preguntas desde la perspectiva general del territorio y no, desde cada uno de los ámbitos de gobierno: **pensando en el territorio como un todo, y definiendo un objetivo para él.** Esta forma de plantear las cosas es lo que llamamos definir **una estrategia.**

Un gobierno **debe gobernar tanto el presente como el futuro** de su territorio. Para mejorar las expectativas de vida a la población es imprescindible desarrollar una política de gobierno del futuro. Es decir, **definiendo y llevando a la práctica una estrategia** de futuro.

La última parte del capítulo se dedica a listar las ventajas de trabajar con una estrategia y de los problemas que genera el no aplicar una estrategia territorial (falta de horizontes, ausencia de cooperación entre actores, ciudad o territorio sin personalidad definida, ausencia de progreso).



Capítulo 2.- Los elementos que componen una estrategia territorial

Como ya quedó claro en el capítulo anterior, una estrategia tiene la vocación de **transformar el territorio a medio y largo plazo**. Por lo tanto, su acción debe prolongarse en el tiempo. Por eso, una estrategia no es únicamente un enunciado ni un documento sino que debe incluir los siguientes elementos:

- una visión
- unas líneas estratégicas
- unas actuaciones básicas o proyectos clave para cada línea
- un calendario
- una organización

Voy a describir brevemente cada uno de ellos.

Una cuestión previa: ¿qué territorio?

La pregunta no es superflua pues se da el caso de que incluso las personas de un territorio reunidas para trabajar sobre la estrategia del mismo tengan ideas distintas acerca de este punto.

En algunos casos, será muy claro. Una ciudad, un departamento, una región. Pero a veces, conviene definir antes de empezar si hablamos de una ciudad, si incluimos también los pueblos de su alrededor para los que la ciudad es su centro de confluencia para muchos de los servicios, si deberíamos hablar de un valle, de la cuenca de un río que alimenta a la ciudad, o de un grupo de ciudades y pueblos que constituyen una identidad territorial coherente.

En cualquier caso, es conveniente aclarar cuál es el territorio del que estamos hablando antes de empezar a trabajar en la definición de su estrategia.

La visión

Es el inicio de todo; la génesis del desarrollo del territorio; el punto de partida sin el que no es posible construir una estrategia; el elemento fundamental, es decir, el elemento sobre el que se fundamenta un plan estratégico.

Es necesario proyectar el futuro que perseguimos en una imagen, una visión, que exprese dónde queremos llegar. Debe ser una palabra, una frase, un enunciado que sea descriptivo y entendible por todos, tanto dentro del territorio como fuera de él.

La visión sirve para que los habitantes del territorio sepan de qué proyecto forman parte para poder sentirse parte de él, adherirse y contribuir a hacerlo realidad. En cuanto al exterior, la visión estratégica es clave para que el resto del mundo identifique claramente a esa región, esa ciudad o ese estado y lo posicione en su mente.

La visión es la diferencia entre un conjunto de políticas inconexas (económicas, urbanísticas, sociales,...) recopiladas en un documento y un verdadero Plan Estratégico Territorial.

Ejemplos de visiones pueden ser: "la tierra del sol", "la tierra de los sentidos", "ciudad de los niños", "la ciudad del wellness" o "capital del automóvil". Cada una de estas visiones, **puestas en el contexto de su territorio**, significan una apuesta concreta partiendo de las posibilidades locales y abren un camino claro hacia las decisiones de futuro de los mismos.

He dicho que una visión podía expresarse en una palabra, una frase, un enunciado. Aquí os dejo la visión que definió el grupo de trabajo de **Cuetzalán del Progreso**, Puebla, México para su territorio:

«Ika totekiuj van tomaseualnemilis tiyolpakij

(trad.: Con nuestro trabajo y nuestra vida maseual nuestros corazones son felices)

Avanzando hacia un territorio identificado por su cultura y tradiciones, su alta calidad productiva y su autosustentabilidad.»

Cierto es que no define la actividad principal del territorio. Pero no es menos cierto que esta visión surgió después de un debate prolongado entre diversas posiciones y que recoge con fidelidad lo que es aquella tierra y lo que persigue. Y os puedo asegurar que, habiendo estado unos días en Cuetzalan, esa visión es perfecta para esa tierra.

Con este ejemplo cierro el apartado de la visión y paso a las líneas estratégicas. En el anexo de ejemplos podréis encontrar algunos ejemplos más.

Las Líneas Estratégicas

Una vez tenemos la visión, nos corresponde empezar a definir el camino que vamos a seguir para alcanzarla. Eso significa que vamos a transformar nuestro territorio en un referente regional, nacional, internacional o global en función del potencial del territorio. Para ello definimos las líneas que vamos a considerar estratégicas y en las que deberemos

alcanzar la excelencia. Son los grandes ejes mediante los que concretaremos el desarrollo del territorio. Esas líneas pueden ser 1 o 2, como mucho, tres.

Estoy hablando de potenciar un determinado tipo de cultivos o de impulsar el turismo o una industria o cualquier otra actividad, todo ello siempre bajo el manto de la visión que tenemos para el futuro del territorio.

Recogiendo el ejemplo de **Cuetzalán**, ellos definieron dos líneas estratégicas: **la producción agrícola** -café, canela, pimienta, flores,...- y **el turismo** de experiencias. Es decir un turismo restringido de personas interesadas en ver flores o pájaros o en descubrir cómo se cultiva la canela o la pimienta. Un turismo, por lo tanto, acorde a la voluntad de respeto por la tierra que expresa la visión de ese territorio. En cuanto a la producción agrícola, su idea incorpora, además de los cultivos, también otras operaciones de la cadena de valor -envasado, logística, marketing,...- que permiten crear mayor empleo y desarrollar localmente más ámbitos de conocimiento. Su perspectiva es el mercado global de tal manera que, cuando hicimos el taller en Cuetzalan, contaban ya con una primera experiencia de exportación de su café ecológico a Japón.

Las actuaciones para cada línea estratégica

Una vez definidas la(s) línea(s) estratégica(s), hay que avanzar en la forma como vamos a alcanzar la excelencia en cada una de ellas. Éste es ya un momento del proceso en el que pueden intervenir especialistas de cada ámbito.

Para cada una de las líneas estratégicas el territorio puede necesitar desarrollar nuevos conocimientos, poner en marcha nuevas capacitaciones, construir infraestructuras, diseñar nuevos productos, quizá, crear nuevas entidades, lanzar planes de comunicación ya sea hacia la población del territorio ya sea hacia el exterior, y otra cantidad de posible iniciativas que van a aportar, cada una de ellas, una de las piezas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

Por supuesto, este paso debe darse, también, de forma colaborativa entre los distintos actores interesados en cada uno de ellos. A este nivel, es importante incorporar al proceso de definición nuevos actores locales directamente interesados en esa línea estratégica. Serán nuevos actores que, quizá, no estén directamente interesados en la estrategia global

del territorio pero que sí van a adoptar un rol activo en la definición y el despliegue de actuaciones en su ámbito de interés y que, por supuesto, lo harán ya en el marco de una estrategia global del territorio.

El calendario

Muchos planes estratégicos fallan al detenerse en el apartado anterior y no definir un horizonte temporal. Es imprescindible marcar unos plazos para los proyectos y los pasos más importantes de la estrategia. Si no hay compromiso de plazos, siempre encontraremos excusas para aplazar las decisiones. Es una realidad que el día a día tiende a absorber todo nuestro tiempo y a apartarnos de esa labor tan importante como es la de construir el futuro.

Por eso es imprescindible que exista un calendario definido y bien conocido por todos los implicados en el desarrollo de la estrategia. Un calendario que, muy probablemente, pueda sufrir modificaciones con posterioridad. Hay que saber, para cada una de las actuaciones principales, qué objetivos nos proponemos alcanzar en 5 años, en 10 años, en 15 años. Y saber qué proyectos vamos a iniciar de inmediato y cuáles empezaremos dentro de 1, 2, 3,... años. Es decir, un calendario claro y, por último,....

...La organización para la coordinación y el seguimiento

Si damos los pasos anteriores pero no dotamos al territorio de una organización cuya misión sea supervisar y coordinar la puesta en marcha de la estrategia y su seguimiento, casi seguro que el trabajo hecho habrá sido en balde.

No estoy hablando de una estructura profesional y remunerada por esa labor sino de una organización de la que se dota el propio territorio y en la que participan los actores territoriales implicados en el desarrollo de la estrategia.

Si van a participar en el despliegue del plan, además de la administración pública, también el empresariado, la academia y las organizaciones sociales, esos 4 sectores de la sociedad son los que deben aportar representantes para trabajar en la coordinación del plan común.

Y hasta aquí, los elementos que deben constituir toda estrategia territorial si deseamos que pueda alcanzar el éxito y su objetivo: **la transformación del territorio en uno más dinámico, más cohesionado, más sustentable y también más rico.**

Ideas clave del capítulo

Una estrategia no es únicamente un enunciado ni un documento sino que debe incluir los siguientes elementos:

- una visión, elemento fundamental sin el que no puede existir estrategia.
- unas líneas estratégicas, aquéllas en las que el territorio va a volcar sus esfuerzos y sus recursos para convertirse en un referente entre los demás territorios.
- unas actuaciones básicas o proyectos clave para cada línea, que reforzarán al territorio hasta hacerle alcanzar la excelencia en las líneas estratégicas escogidas
- un calendario que fija los grandes hitos del despliegue de la estrategia
- una organización, constituida por los actores del territorio y que se encargará de impulsar, coordinar y hacer el seguimiento del progreso del despliegue de la estrategia

Si nos quedamos en los tres primeros puntos y no incorporamos los dos últimos, el calendario y la organización, el proceso tiene muy escasas probabilidades de éxito.



Capítulo 3.- Criterios para una estrategia territorial

Al definir una estrategia territorial conviene seguir unos criterios, unas características que son imprescindibles para conseguir que la estrategia que definamos sea útil y viable y pueda alcanzar sus objetivos. Os propongo los siguientes aunque probablemente pueda haber otros:

- **un enfoque territorial del desarrollo**
- **la diferenciación (de los demás territorios)**
- **apostar por una especialización concreta del territorio; no, por todas**
- **el reto, la meta para motivar a la población local**
- **debe ser posible**
- **debe ser una estrategia del territorio para el territorio**
- **su definición debe ser participativa**
- **partir de los recursos propios del territorio**

Vamos a repasarlos, aunque sea brevemente, puesto que la mayoría de ellos son muy explícitos.

Puesto que hablamos de una estrategia territorial, conviene detenerse en la segunda palabra de esa expresión y explicar por qué necesitamos adoptar **un enfoque territorial**. Al plantear el futuro de una ciudad, y con mayor motivo al hablar de un territorio más amplio (estado, departamento, provincia, región, comarca,...) nos vemos obligados a pensar en el conjunto del territorio. Efectivamente, es en la ciudad donde se da la confluencia de los actores del territorio, el movimiento económico, la innovación en todos los aspectos, las relaciones sociales, la cultura y, en definitiva, la vida de las personas. No obstante, esa ciudad no es un ente aislado sino que está inserta en un espacio territorial del que obtiene recursos, al que proporciona servicios, cuyos habitantes la consideran su capital y del que, en consecuencia, la ciudad no puede desligarse para diseñar su futuro.

El enfoque territorial del desarrollo se basa en considerar el conjunto del territorio con todas sus características, recursos y activos. Desde la situación geoestratégica a las infraestructuras de todo tipo (comunicaciones, telecomunicaciones, empresariales, del conocimiento, logísticas,...), la producción agropecuaria, la industria, la naturaleza, la educación, el patrimonio histórico-artístico, los conocimientos de la población,... Se trata, pues, de partir de los recursos de que disponen la ciudad y su territorio y de imaginar, a partir de ellos, un nuevo futuro para ese territorio. La diferencia, y la ventaja, de este enfoque respecto al desarrollo comunitario que se limita a considerar una determinada comunidad, es que los grandes recursos del territorio (universidad, capacidad financiera, institucional, empresarial,...) pueden ponerse a disposición de cada uno de los proyectos.

La estrategia territorial debe ser **diferenciadora**. Eso significa que debe ser distinta de la de otros territorios. Se trata de ser diferente a otros lugares para tener nuestra propia identidad. Se entiende que hay que ser positivamente diferente. Es decir, ser mejores que otros lugares en un aspecto concreto. Con ello conseguiremos ser atractivos por aquéllo que nos diferencia (sea una industria, una producción agropecuaria, una tradición cultural o determinados servicios (ya sean sanitarios, tecnológicos, educativos o cualesquiera otros)) y reconocidos por ello en el exterior.

Es por eso que una frase como "ciudad referente en sostenibilidad y cohesión social" no describe ninguna estrategia. Muchas ciudades del mundo, por no decir, todas, aspiran a eso mismo. En sí misma, esa frase no representa una estrategia puesto que no puede diferenciar a la ciudad.

Abundando en el mismo aspecto, si un planteamiento genérico, aplicable a la mayoría de ciudades del mundo, fuera válido, podría argumentarse que se puede definir un documento titulado "Plan de Desarrollo Local Universal" que sería aplicable a cualquier ciudad. Te propongo, lector, que reflexiones un momento sobre tal documento: ¿crees que tendría alguna utilidad? ¿crees que con él se podría liderar el desarrollo de cualquier ciudad?...o ¿crees que, efectivamente, es necesario elaborar un Plan Estratégico Local específico y, por tanto, diferenciador, para cada ciudad y territorio?

Un requisito para alcanzar la mencionada diferenciación es la necesidad de **apostar por una especialización concreta del territorio**. No podemos ser la mejor ciudad en todo. Por eso hay que priorizar y dedicar los recursos a una línea concreta de especialización. Si queremos destacar y, con ello, atraer actividad y talento, debemos ser mejores que otros territorios en el ámbito escogido. Parece obvio, por otra parte, que no es posible ser buenos en todo. Tal como reza el dicho popular, "quien mucho abarca, poco aprieta". Por eso debemos definir una -1- especialización concreta y diferenciadora a la que dedicaremos nuestros recursos y esfuerzos y que guiará nuestra decisiones. Ello no nos impide poder tener, en algunos casos, una subespecialización complementaria.

La estrategia **debe representar un reto**, una meta que el territorio se plantea y que es capaz de movilizar a los actores y a la población local para conseguirlo. Debe significar, por lo tanto, un estado mejor del actual que el territorio se compromete a alcanzar mediante un plan de actuación a aplicar durante los próximos años. Para que el reto resulte motivador para los habitantes de ese territorio, debe poderse comunicar de forma muy sencilla y resultar claro y comprensible para toda la población.

Para que esa estrategia sea un reto, **debe ser** también **posible**. Si la propuesta es irreal, nadie la considerará posible y, por lo tanto, nadie se implicará en su consecución.

Debe ser, no solo una estrategia **para** el territorio, es decir, diseñada para el territorio como una entidad integral, sino que debe ser también **una estrategia del territorio**, es decir, **una estrategia que todos los actores locales asuman como propia**. Esto es, el territorio solo avanzará guiado por esa estrategia si todos sus actores colaboran en avanzar en la dirección marcada. Las empresas deben apostar por las prioridades fijadas por la estrategia, lo mismo que la academia y los centros de conocimiento así como las organizaciones sociales. Esta necesidad se fundamenta en la necesidad de sumar las capacidades y los recursos de cada sector de la sociedad puesto que cada uno de ellos tiene responsabilidades propias en un proyecto común: **la administración** tiene un rol de liderazgo y de catalización del proceso así como de gestión del respaldo de administraciones superiores para los grandes proyectos; **las empresas** deben apostar e invertir en el progreso de la economía local según los planes aprobados; **la academia** – universidades, escuelas y centros tecnológicos- tiene la misión de dotar a la población local de la educación adecuada a los proyectos que se decida impulsar así como de aportar el conocimiento técnico y científico que se necesite desarrollar; finalmente, **la sociedad civil** es quien tiene la capacidad de incidir directamente en los diversos colectivos para motivarlos y orientarlos en la dirección común del territorio. Para asegurarnos de que la estrategia que definimos sea realmente **del** territorio.....

.....necesitaremos **definirla de forma participativa**. Es decir que la estrategia no la puede marcar ninguna autoridad local, por eminente que sea, ni puede definirla ningún experto, ya sea local o foráneo. La estrategia deben definirla, conjuntamente, los actores locales que van a tener que impulsarla y llevarla a cabo.

Además, debe construirse **a partir de los recursos propios del territorio** en el que estemos trabajando. Los factores que pueden hacer más próspero el territorio, con toda probabilidad, están ya en el territorio y es a partir de ellos como vamos a poder crear un nuevo desarrollo. Puede tratarse de una producción agropecuaria de la que tenemos tradición o de la capacitación de nuestra población, de unos paisajes idílicos, de nuestra

reconocida vida cultural intensa o de esa industria que ya tiene una trayectoria en la ciudad. En cualquier caso, éstos son los valores sobre los que podemos construir nuevos proyectos para un nuevo futuro. Quien intente crear algo de la nada, va hacia el fracaso.

Valga como ilustración la afirmación de que puede tener mucho sentido apostar por la innovación para desarrollar nuevos usos de un cultivo tradicional de nuestra tierra, mientras no lo tiene apostar por aplicaciones médicas de la nanotecnología si no tenemos una medicina destacada ni centros de investigación en nanotecnología.

Permitidme una última reflexión para llamar vuestra atención sobre el hecho de que todos estos criterios tanto valen para una ciudad industrial como para una región agropecuaria; para una ciudad de patrimonio histórico-artístico como para una región que se base en la naturaleza.

Ideas clave del capítulo

Una buena estrategia territorial debe:

- adoptar un enfoque territorial del desarrollo
- definir una diferenciación (de los demás territorios)
- apostar por una especialización concreta del territorio; no, por todas
- representar un reto, una meta para motivar a la población local
- ser posible
- ser una estrategia del territorio para el territorio
- ser definida de forma participativa
- basarse en los recursos propios del territorio

Y esos criterios deben aplicarse tanto a ciudades como a regiones, grandes o pequeñas, a territorios de predominio agrícola, minero, industrial, turístico o de cualquier otro tipo de actividad.



Capítulo 4.- ¿Por qué fracasan los planes estratégicos locales?

Una vez cubiertos los pasos anteriores del libro -¿Por qué una estrategia? ¿Cuáles son sus elementos? y ¿Cuáles, los criterios a aplicar?-, nos corresponde ahora adentrarnos en la parte del libro que se dedica a explicar cómo debe definirse una estrategia de ciudad. Y, para ello, es importante aportar algunos conceptos y reflexiones que nos ayuden a definir la mejor metodología para la definición de la estrategia. En particular, en este capítulo, vamos a analizar cuál es la razón de que fracasen tantos planes estratégicos.

En efecto, hemos visto muchos casos en los que planes estratégicos, que incluso podían parecer perfectamente diseñados, han fracasado. Cuando hablamos de fracaso, estamos

diciendo que han sido incapaces de hacer que se llevara a la realidad aquello que proponían; en la mayoría de los casos, ni tan siquiera una pequeña parte de ello.

Y esto es verdad en cualquier ámbito territorial que exploremos: por encima de países, de dimensión del territorio o de su población, independientemente de los colores políticos de los gobiernos e independientemente de que el territorio o la ciudad sean prioritariamente agrícolas, industriales o de servicios.

Y, sin embargo, se han gastado (no podemos hablar de invertir puesto que el poso que dejan esos planes es prácticamente nulo) muchísimos recursos, tanto locales como regionales, nacionales o de organismos multilaterales, en definir este tipo de planes que tienen la vocación de impulsar el desarrollo de un territorio o una ciudad.

¿Hay una receta para el éxito?

¿Existe alguna "receta" que nos permitiera que muchos más planes alcanzaran el éxito?
¿Cuál es esa receta? ¿Sería aplicable en cualquier caso?

Si la hubiera, nuestro plan estratégico dejaría de ser un coste (algo que se adquiere pero que no genera ningún fruto permanente) para ser una inversión (porque sería un dinero invertido para conseguir la generación de riqueza y bienestar durante años).

Mi respuesta es que **sí existe** esa receta y, además, **la buena noticia es que no es muy complicada**. Está al alcance de cualquier territorio interesado en transformarse mediante la definición de un plan estratégico. Si os parece, os la cuento y luego vemos por qué se fracasa en tantos casos.

El objetivo es conseguir que la ciudad dé un salto de calidad hacia adelante. Un salto en su generación de riqueza para que mejore la calidad de vida de toda su población. Un salto en competitividad, en cohesión social, en sostenibilidad, en urbanismo, en proyección exterior. Es decir, en realidad, una transformación de esa ciudad en una nueva ciudad más dinámica, más vibrante, más cohesionada, más referente entre las demás ciudades de su

país. Ése es el objetivo de cualquier plan de este tipo, cualquiera que sea el nombre que le demos: estratégico, de gran visión, de desarrollo, de gobierno, de actuación, plan a 10 años, etc.

Y la receta es....

Pues bien, **para transformar con éxito una ciudad, se necesitan tres elementos:**

1. Una estrategia
2. Un plan para hacerla realidad
3. La implicación de los agentes locales

La estrategia sería la visión de futuro que queremos para la ciudad y las líneas estratégicas sobre las que queremos construir ese futuro como ya he explicado en los capítulos precedentes.

El plan está conformado por una serie de proyectos concretos, un calendario y una organización interna que se encargue de la dinamización y del seguimiento de todo ello.

Estas dos partes son bastante claras y comprensibles. Hasta aquí, pocas novedades. También parecen razonablemente simples de realizar. De hecho, los planes estratégicos habituales suelen aportar buena parte de esos elementos (aunque calendario y organización están ausentes a menudo).

Si estos dos puntos iniciales parecen poder cubrirse razonablemente mediante los procedimientos habituales, debemos deducir que **la razón del fracaso está en el tercer punto**: los planes estratégicos no consiguen la implicación del conjunto de actores de la sociedad. Y, en efecto, así es porque es ahí donde fallan los planes que fracasan.

¿Pero por qué es tan necesaria la implicación del conjunto de la sociedad? ("¿Por qué será que Alain insiste tanto en este punto?" Permitidme la broma). Sencillamente, porque no estamos hablando de construir un nuevo barrio, una nueva carretera o una nueva

biblioteca. Estamos hablando de transformar la ciudad para que alcance nuevas cotas de calidad y bienestar para sus habitantes. No hablamos solo de una modernización urbanística ni tampoco de mejorar la dotación de servicios públicos. Hablamos de un cambio DE LA CIUDAD. Hablamos de una dinamización de la ciudad en la innovación, en el talento, en su juventud, en su cultura, en sus empresas, en la proyección de sus universidades,..... Y, frente a lo que sí puede hacer una administración pública en solitario -construir un nuevo barrio, una nueva carretera o una nueva biblioteca,....-, eso otro, la transformación de la ciudad, no está en su mano hacerlo.

Y es por eso que **si la administración no cuenta con** la sociedad civil, con las empresas, con la academia, no se producirá la transformación de la ciudad. **Si la administración no es capaz de implicar en el plan a** la sociedad civil, a las empresas y a la academia, **no habrá transformación de la ciudad.** Dicho de otra forma, **el plan debe ser UN PLAN DE LA CIUDAD.** Y, para ello, debe ser definido por la ciudad. Es decir, por su sociedad civil, sus empresas, su academia y su administración, en pie de igualdad. Porque es en pie de igualdad como cada uno de los 4 sectores de la sociedad va a tener que aportar su contribución a esa transformación de la ciudad, ahora sí, diseñada y deseada por todos.

Nótese, por lo tanto, que no estoy hablando tan solo de poner en marcha un proceso de participación para la definición del plan. Por supuesto, es necesaria la participación; pero **no basta con hacer participación, es preciso conseguir la implicación de la sociedad** con el espíritu y las propuestas del plan que se acabe aprobando.

Ideas clave del capítulo

La mayoría de planes estratégicos no consiguen ir más allá del documento, fracasando en su objetivo final de transformar la ciudad.

Para transformar con éxito una ciudad, se necesitan tres elementos:

1. Una estrategia
2. Un plan para llevar esa estrategia a la realidad
3. La implicación de los agentes locales

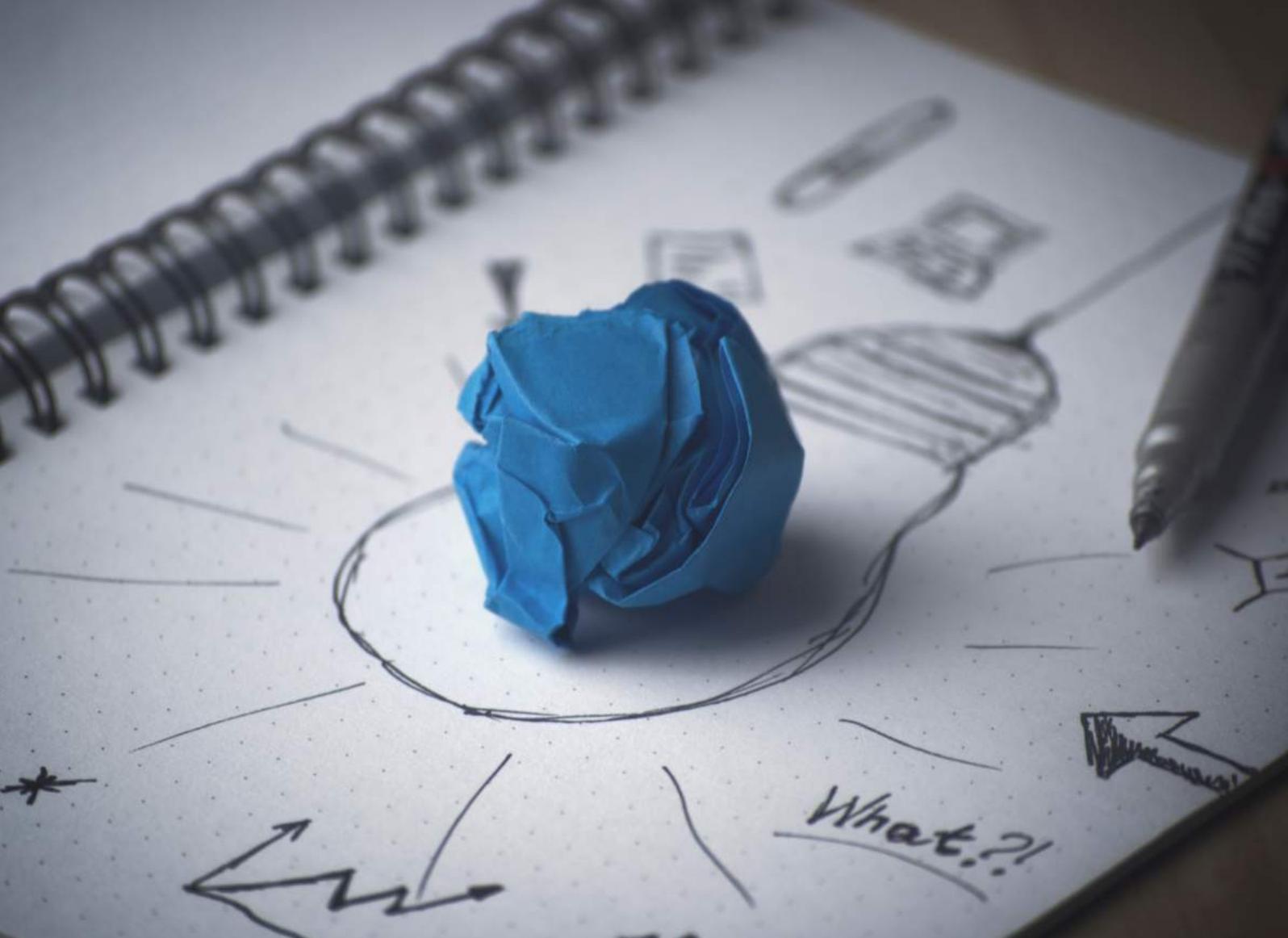
los dos primeros son conocidos y asumibles. La dificultad, y el motivo de la mayoría de fracasos, está en el tercero.

La administración debe no solo hacer participar al conjunto de la sociedad en la definición de su plan estratégico sino que debe conseguir implicar en el mismo a los actores locales relevantes.

Parte 2

De cómo definir y desarrollar
una estrategia territorial....

....¡y tener éxito!



Capítulo 5.- Innovación Abierta Territorial, participación e implicación

Estamos entrando ahora en la definición de la metodología a utilizar para conseguir un buen plan estratégico. Y en este capítulo introducimos dos conceptos que van a resultar útiles para nuestro método. Se trata de la **innovación abierta territorial** y del **proceso emprendedor de descubrimiento territorial**.

La innovación abierta, un concepto más conocido en las empresas, es una herramienta metodológica por la que las empresas trabajan junto a su entorno (clientes, competidores, proveedores,...) para incorporar sus opiniones y propuestas como criterios para generar nuevos productos y servicios exitosos.

Vamos a comprobar que , en el caso de los territorios es aún más necesario implicar al entorno en la definición de los planes de futuro que en el caso de las empresas. En efecto, para las ciudades y los territorios podemos identificar 4 grandes razones por las que hay que contar con la sociedad en la definición de las políticas locales. Esas razones representan 4 retos a superar para asegurar el éxito en la mejora de la ciudad

Para las ciudades y los territorios podemos identificar **4 grandes razones** por los que hay que contar con la sociedad en la definición de las políticas locales. Esas 4 razones son, además, **4 retos** a superar si queremos asegurar el éxito en la mejora de la ciudad. Vamos a ver cuáles son.

En primer lugar (**1ª razón y 1er reto**) porque es muy importante **que las decisiones que se tomen resulten satisfactorias para los ciudadanos**. Pero, además, en el caso de una ciudad o un territorio, ya hemos visto que, para conseguir transformarlo, es imprescindible **que todos sus agentes avancen, coordinadamente, hacia el mismo objetivo (2ª razón y 2º reto)**. Solo si las empresas, la academia y la sociedad trabajan juntas y suman sus esfuerzos a los de la administración pública ese territorio será capaz de transformarse positivamente. De ahí se deriva naturalmente que todos ellos deban estar también en la definición del futuro y de cómo alcanzarlo.

Proceso emprendedor de descubrimiento (de oportunidades territoriales)

Pero, dando un paso más, es bueno leer lo que se escribe en la [Guía para las Estrategias de Innovación e Investigación para la Especialización Inteligente -RIS 3- \(de las Regiones\) de la Comisión Europea](#) cuando se habla de **proceso emprendedor de descubrimiento**. Se refiere la guía al proceso por el que el territorio -es decir, su administración, su empresariado, su academia y su sociedad civil- es capaz de crear nuevas oportunidades de desarrollo mediante el debate y la colaboración entre todos ellos.

Se trata de aplicar el principio de que **las comunidades son más inteligentes si son capaces de “pensar” conjuntamente** que si se limitan a la simple agregación de propuestas individuales o sectoriales. Es al reflexionar conjuntamente cuando el territorio es capaz de generar ese **proceso emprendedor de descubrimiento territorial (3ª razón**

y **3er reto**). Obviamente, para conseguir este efecto de reflexión conjunta se requiere diseñar la participación de una forma específica.

Para ilustrar los posibles resultados de poner en marcha estos procesos **emprendedores de descubrimiento territorial** os voy a plantear tres posibles escenarios que un proceso como éste podría producir.

1. Imaginemos una ciudad en la que los hospitales colaboren con personas mayores, con los centros tecnológicos y con las empresas para crear nuevos productos destinados a mejorar la calidad de vida de las personas de la tercera edad.
2. En otra ciudad, los centros de conocimiento y las empresas colaboran con los clubes deportivos para desarrollar productos específicos para deportistas (dietas, ropa técnica, nuevas técnicas terapéuticas,...).
3. Un territorio con particularidades geológicas muy específicas decide que academia y empresas desarrollen técnicas de aplicación a las industrias petrolera, de minerales, sismografía,... y se convierte así en un auténtico laboratorio al aire libre. En paralelo, esto le permite desarrollar también una línea de turismo "geológico".

Como veis, esos escenarios requieren, ineludiblemente, de la colaboración de los agentes locales. Si no es mediante el debate conjunto, en colaboración, esos proyectos no solo no son posibles sino que ni tan siquiera podrían llegar a ser enunciados. La **innovación territorial abierta** consiste, pues, en la generación de nuevas líneas de actividad económica a partir de los recursos de que ya dispone ese territorio y gracias al intercambio de ideas entre los actores locales.

Creo que es evidente que, este tipo de dinámicas de colaboración son las que necesitamos si pretendemos relanzar el desarrollo de cualquier territorio o ciudad. Dinámicas en las que seamos capaces de movilizar **e implicar a todos los agentes** y conseguir **hacerles compartir los mismos objetivos para el territorio**.

Un cuarto argumento para implicar a la sociedad

Quiero mencionar aquí **el 4º y último reto** que me plantean repetidamente los asistentes a mi cursos, talleres y seminarios. Me refiero a **¿Cómo conseguir que los cambios políticos no interrumpan proyectos de transformación territorial que son importantes para la ciudad?**

Queda claro que el método que os acabo de describir hace que la ciudad decida, en un proceso conjunto de los agentes locales, cómo desea que sea su futuro. Una vez que se ha puesto en marcha este proceso conjuntamente, que las empresas han invertido recursos y esfuerzos, que la academia ha puesto en marcha iniciativas de investigación y capacitación, que las organizaciones sociales están llevando a cabo acciones, todo ello en el marco de la estrategia común y colaborando en una estructura común de gestión del proceso, convendréis conmigo que es mucho más improbable que un cambio político eche a perder los esfuerzos ya realizados. No es imposible, desgraciadamente, pero sin duda será más difícil que si estuviéramos hablando nada más que del plan del anterior dirigente político local.

¿Y cómo se consigue eso?

Y la gran pregunta es ¿cómo se consigue eso? ¿cómo consigue la administración implicar a los demás agentes locales en un mismo proyecto común? ¿cómo se consigue que los agentes locales trabajen juntos sumando fuerzas?

De mi experiencia, y seguro que de la de muchos de vosotros, lectores, es obvio que no basta con convocar a los agentes locales para que empiecen a colaborar. De hecho, esa colaboración requiere de un aprendizaje. Es necesario crear complicidad entre los actores locales para que empiecen a trabajar juntos. Cada agente debe darse cuenta de que los demás tienen capacidades y recursos muy interesantes y que, sumados todos ellos, la ciudad, el territorio, es mucho más potente y capaz de mejorar su desarrollo. Veremos cómo conseguir estas dinámicas de trabajo a partir del próximo capítulo.

Ideas clave del capítulo

La innovación abierta, en las empresas, es una herramienta metodológica por la que las empresas trabajan junto a su entorno (clientes, competidores, proveedores,...) para incorporar sus opiniones y propuestas como criterios para generar nuevos productos y servicios exitosos.

Las comunidades son más inteligentes si son capaces de “pensar” conjuntamente que si se limitan a la simple agregación de propuestas individuales. Es al reflexionar conjuntamente cuando los actores del territorio son capaces de generar un **proceso emprendedor de descubrimiento de oportunidades territoriales**.

La **innovación territorial abierta** consiste, pues, en la generación de nuevas líneas de actividad económica a partir de los recursos de que ya dispone ese territorio y gracias al intercambio de ideas entre los actores locales. Para conseguir este efecto de reflexión conjunta se requiere diseñar la participación de una forma específica.

Hemos recopilado, a lo largo del texto, hasta 4 argumentos importantes que representan 4 retos y por los que es imprescindible definir la estrategia territorial conjuntamente con los actores locales:

1. Porque es muy importante que las decisiones que se tomen resulten satisfactorias para los ciudadanos.
2. Porque para conseguir transformar el territorio es imprescindible que todos sus agentes participen en esa transformación y avancen, coordinadamente, hacia el mismo objetivo.
3. Porque las comunidades son más inteligentes si son capaces de “pensar” conjuntamente que si se limitan a la simple agregación de propuestas individuales.
4. Porque un plan definido y desarrollado por todos los agentes locales tiene muchas más probabilidades de seguir adelante aún con cambios de color político en el gobierno territorial o local.



Capítulo 6.- ¿Cómo transformar el futuro de mi ciudad?

Hasta ahora, he tratado en este libro de [la necesidad de disponer de una estrategia territorial](#), de los elementos que debe incluir esa estrategia o de los criterios a seguir en su definición. También he aportado motivos por los que fracasan los planes estratégicos que lo hacen y razones para definir los planes estratégicos de forma conjunta entre los actores del territorio. Con todos esos elementos encima de la mesa, corresponde ahora **describir el método a utilizar para definir una estrategia** que cumpla con todos esos condicionantes y requisitos anteriores y que alcance sus objetivos.

El gran reto, además de generar un buen documento, que proponga grandes ideas y dibuje oportunidades para el territorio, **está en conseguir que la estrategia reflejada en el documento sea asumida por el territorio -es decir, por sus actores relevantes- y, en consecuencia, sea desplegada conjuntamente por todos ellos de forma que el territorio vea transformada su realidad y mejoradas las expectativas de vida de sus habitantes.**

En definitiva, se trata de describir **cómo definir una buena estrategia territorial** para que, una vez definida, la ciudad sea capaz de hacerla pasar del papel a la realidad de manera que transforme realmente la realidad vital de todos sus conciudadanos.

¿Cómo definir un Plan Estratégico?

Al hablar de un **Plan Estratégico** para una ciudad o un territorio estamos hablando de los múltiples aspectos que deseamos mejorar y desarrollar: su cohesión social, su ordenamiento urbano, su competitividad económica, su sostenibilidad ambiental o su posicionamiento entre las demás ciudades y territorios. Es evidente que una definición detallada de un plan para todos estos aspectos va a implicar a muchas personas y a muchos especialistas diseñando, cada uno, una parte de ese gran proyecto común de la ciudad.

Sin embargo, todos estos especialistas -urbanistas, economistas, especialistas de marketing o del trabajo social, etc.- necesitan, para desarrollar su trabajo, de unos criterios, una visión; necesitan saber hacia dónde se desea que avance la ciudad. ¿quiere ser una ciudad industrial? ¿un polo universitario? ¿capital de una región agropecuaria? ¿una ciudad histórico-cultural? Según la apuesta que se haga, ámbitos como la economía o el urbanismo tendrán definiciones notablemente diferentes. Esa gran visión de ciudad, esos criterios, no puede definirlos de forma unilateral ningún especialista ni tampoco ninguno de los sectores profesionales de la ciudad en solitario. Además, para que la ciudad tenga éxito en su desarrollo, **es imprescindible que las decisiones que tomen unos y otros, cada uno en su ámbito de especialidad, sean coherentes entre sí y se refuercen mutuamente.**

Por lo tanto, es imprescindible que rijan para todos los ámbitos, los mismos criterios, **la misma visión del futuro de la ciudad**. Esa visión, para que sea realmente aceptada por todos, **debe ser obligatoriamente definida por la ciudad en su conjunto**, a través de la representación de sus 4 grandes grupos de actores locales: la administración pública, la empresa, la academia y la sociedad civil. Una vez que la ciudad haya dado este paso, los distintos sectores profesionales implicados dispondrán, entonces sí, de los criterios que necesitan para desarrollar unos proyectos que encajarán perfectamente en el marco de un único Plan común, **el Plan Estratégico**.

El método que vamos a presentar es la forma en que la ciudad debe definir esas bases comunes, esos criterios sobre los que detallar posteriormente los múltiples proyectos que surgirán en cada ámbito de la ciudad así como la forma de organizar el seguimiento y la coordinación de todo el plan una vez que ya se han definido esos criterios y esas grandes líneas de desarrollo.

El método

La participación ciudadana es un proceso esencial por sus aportaciones a la vida de la ciudad pero debe ser dirigido con criterios que la hagan efectiva en sus resultados y satisfactoria para los ciudadanos que se impliquen en ella.

El método que proponemos está especialmente diseñado para ciudades intermedias y territorios (podríamos hablar de un orden de magnitud de entre 50.000 y 1 millón de habitantes). Esta dimensión media de las ciudades tiene la doble ventaja de que son ciudades que disponen de unos buenos recursos propios para construir su proyecto de futuro y, a la vez, permiten realizar procesos de participación con la incorporación de todos los agentes relevantes. (En las grandes metrópolis las dinámicas ciudadanas son diferentes, es mucho más complejo desarrollar procesos participativos reales y los métodos a aplicar son distintos).

Al hablar de diseñar un Plan Estratégico Local, es evidente que es necesaria **una selección de las opiniones y de los puntos de vista sobre los que construir el Plan** (quiero decir con ello que no cualquier ciudadano tiene la visión suficiente y la actitud necesaria para

trabajar sobre la estrategia de futuro de la ciudad). A la vez, es importante ser capaces de incorporar al proceso a todo aquél, personas y entidades, que desee participar en el mismo **evitando que nadie se sienta excluido del proceso.**

Ambas condiciones pueden cumplirse combinando distintas herramientas de participación y aplicando cada una en el momento adecuado y con los objetivos que le son propios.

Como resultado de todo ello surge la metodología que proponemos aplicar.

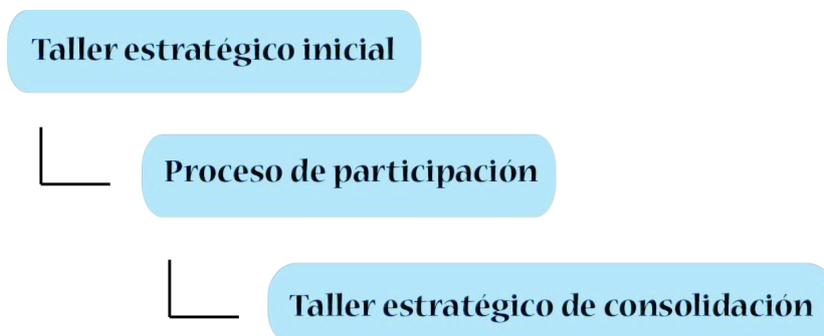
La pieza clave del proceso es un taller en el que un grupo de alrededor de 30 personas cuidadosamente seleccionadas elaboran, con la guía que les aporta en cada momento el consultor, el proyecto de desarrollo que desean para su ciudad. (La mecánica de estos talleres se describe en detalle en el capítulo siguiente). En ellos se combinan momentos de capacitación, que aportan elementos de conocimiento necesarios a los participantes, y momentos de trabajo en grupo de los agentes locales en los que van elaborando las distintas partes constitutivas de la estrategia de su ciudad.

Es precisamente esa **creación, desde el inicio, a partir de una página en blanco, del proyecto de ciudad por parte de los actores locales** lo que lo hace nacer con el compromiso de los actores implicados. Obviamente, la selección de esos **actores clave del territorio -miembros de administración, academia, empresa y sociedad civil-** es un paso crítico del proceso en el que se requiere el acompañamiento del consultor experto.

Adicionalmente, el hecho de que estos representantes de la sociedad local estén trabajando conjuntamente durante las jornadas del taller, les aporta un mejor conocimiento mutuo, un reconocimiento de las respectivas competencias y, en consecuencia, un descubrimiento de que **el territorio tiene un mayor potencial** del que creían en un principio. Ese trabajo conjunto, **genera, además, unas sinergias** que van a ser imprescindibles para llevar a la práctica el Plan una vez que sea validado por el conjunto de la ciudad.

Un proceso en tres pasos

Como se ha dicho, la metodología tiene a este taller como pieza clave pero no queda limitada a él. Mi propuesta consiste en utilizar un proceso global de definición estratégica de **tres pasos**.



El **primer paso** de este proceso es la celebración de **un taller estratégico inicial**, a lo largo de 3 días, para **definir los elementos fundamentales de la estrategia de desarrollo de la ciudad**.

El **segundo paso** es **un proceso de participación** en que las propuestas generadas en el taller inicial se abren al conjunto de la ciudadanía (por sectores, por barrios,...) para su debate y para la posible aportación de ideas complementarias que lo enriquezcan.

El **último paso** es **un taller estratégico de consolidación**, que contaría con los mismos participantes del primero, en el que se consolidará el plan inicial con las aportaciones realizadas durante el proceso de participación ciudadana. Adicionalmente, se definirán en este segundo taller, **tanto el calendario general de actuaciones del plan como la estructura organizativa** encargada de la dinamización, la coordinación, el despliegue y el seguimiento de la ejecución del plan durante los años de vida del mismo.

Deteniéndonos en el primer paso, vamos a ver que su importancia va más allá de la definición de esas líneas maestras para el desarrollo de la ciudad o el territorio de que se trate. En efecto, se trata de **una actuación inicial, previa**, que desencadena todo el proceso que le seguirá y que cubre **3 grandes funciones**:

1. **Detonar el proceso estratégico** en el territorio, es decir, dar la señal de salida y movilizar a los actores locales

2. **Generar**, mediante el trabajo compartido durante los días del taller, **la complicidad necesaria entre los agentes locales** y aunar voluntades.
3. Como resultado tangible, **aportar los mimbres fundamentales del proceso estratégico a desarrollar**: líneas estratégicas, proyectos esenciales de cada una, un primer calendario (a varios años) y una estructura organizativa en la que quedan identificados los roles de cada uno de los actores y el funcionamiento de la gobernanza del proceso al que se ha dado inicio

En definitiva, ese taller pone todos los elementos necesarios para que la ciudad defina el nuevo futuro al que aspira y empiece a andar por el camino que la llevará hasta esa meta.

En el siguiente capítulo os cuento en detalle cómo funciona un taller como éste.

Notas acerca del método propuesto

Nota 1. He propuesto una metodología genérica basada en tres pasos que puede ser adaptada a cada caso. He partido del supuesto de una ciudad intermedia típica. En función de realidades diversas, podrá adaptarse el método modificándolo. Veamos algunos ejemplos.

En comunidades menores (alrededor de 50.000 habitantes o menos), el proceso puede reducirse a un único paso que sería el taller estratégico cuyas conclusiones se presentan al conjunto de la comunidad en un acto público abierto. En ese caso, se define durante el taller el calendario de los primeros años así como la estructura de gobierno para la continuación del proceso.

En función del tamaño de la población del territorio, puede modificarse el número de participantes en el taller pudiendo llegar hasta 50 personas.

Este método, que es válido para ciudades intermedias es también aplicable, con modificaciones, a otros ámbitos territoriales diversos. Por ejemplo, a estados, departamentos o regiones que tengan múltiples ciudades o provincias. En esos casos, se podría empezar definiendo una estrategia para el conjunto de ese estado o región y descender, luego, a definir las estrategias locales para las distintas ciudades o provincias de ese estado repitiendo el proceso con grupos de agentes locales de cada localidad.

Nota 2. Como se ha visto, con este método la estrategia y sus principales líneas de actuación no se derivan de propuestas elaboradas por especialistas en distintos apartados (economistas, urbanistas,.....) sino de las propuestas y el debate entre personas, eso sí, relevantes del territorio; es decir, aquellas personas representativas y reconocidas en cada uno de los ámbitos relevantes para la puesta en práctica de la estrategia que se defina.

Por supuesto, en el Grupo de Trabajo Local habrá probablemente especialistas y expertos pero actuarán en ese grupo como un ciudadano más miembro del mismo aportando los conocimientos y experiencias de su especialidad pero también los que tienen en otros ámbitos. Cuando sí deben entrar en juego especialistas de los distintos ámbitos que se requieran será después del proceso que he descrito en párrafos anteriores, es decir, una vez que la estrategia ya está definida y, por lo tanto, cuando corresponde empezar a detallar y desmenuzar las distintas líneas estratégicas por las que se haya optado.

Nota 3. La importancia del experto en la dirección del taller reside en dos aspectos. Por un lado, para aportar la capacidad de dinamización del grupo, la de gestionar los debates y la de destilar aquellas decisiones que alcancen el consenso del grupo. Por otro, al experto corresponde también la introducción en los debates de los criterios básicos como son los de sustentabilidad, cohesión social o innovación, entre otros, que ayuden a orientar el debate en cada momento.

Nota 4. Por último, deseo dejar claro que, en ningún caso, pretendo afirmar que esta técnica sea la única forma de actuar. Sí es la que yo aplico y la que ha dado buenos resultados en diversos casos. Obviamente, admite variaciones y, yo mismo, introduzco adaptaciones en cada uno de los procesos en que estoy implicado en función de los condicionantes de cada caso así como a través del proceso de aprendizaje continuo en el que estoy inmerso.

Ideas clave del capítulo

Al hablar de diseñar un Plan Estratégico Local, es necesaria **una selección de las opiniones y de los puntos de vista sobre los que construir el Plan** a la vez que es importante **evitar que nadie se sienta excluido del proceso**.

La pieza clave del proceso es un taller en el que un grupo de alrededor de 30 personas cuidadosamente seleccionadas elaboran, con la guía que les aporta en cada momento el consultor, el proyecto de desarrollo que desean para su ciudad.

Es precisamente esa **creación, a partir de una página en blanco, del proyecto de ciudad por parte de los actores locales** lo que lo hace nacer con el compromiso de los actores implicados. Adicionalmente, se produce un descubrimiento de que **el territorio tiene un mayor potencial** del que creían en un principio.

Se propone un esquema genérico en tres pasos: un taller inicial seguido de un proceso de participación amplio y culminando con un nuevo taller de consolidación del proyecto.

La pieza clave del proceso es un taller en el que un grupo de alrededor de 30 personas cuidadosamente seleccionadas elaboran, con la guía que les aporta en cada momento el consultor, el proyecto de desarrollo que desean para su ciudad.

Este planteamiento es adaptable a las distintas circunstancias de cada ciudad o territorio.



Capítulo 7.- El taller estratégico

Es el elemento clave del método que propongo para la definición de las estrategias locales. Sin duda es durante el taller cuando aparecen, no solo los distintos apartados constituyentes de la estrategia en construcción sino también el conocimiento mutuo de los participantes; conocimiento mutuo que va a propiciar, posteriormente, las sinergias imprescindibles para que la ciudad pueda llevar a la práctica su proyecto de futuro.

Para conseguir este efecto de generación de sinergias conviene respetar las tres fases de desarrollo del taller que están claramente diferenciadas. Una fase previa de **preparación del taller**, la **celebración del taller** y la **elaboración de conclusiones** y propuestas con el correspondiente retorno a los participantes.

Fase 1. La preparación del taller

Esta fase es esencial para el éxito del taller. La selección de los participantes determinará el éxito o el fracaso del taller. Por eso, la tarea fundamental de esta fase es la conformación de un **grupo de trabajo local**. Este grupo será quien participe en el taller y a quien encargaremos la definición de las líneas maestras de la estrategia. Se trata de constituir un grupo que integre los distintos sectores de la sociedad siguiendo determinados criterios. Ello **requiere también una labor previa de implicación de dichos agentes** de modo que vean el interés de participar en el taller.

Ese grupo, que, dependiendo de la dimensión y características del territorio sobre el que vamos a trabajar, deberá contar con entre 30 y 50 personas, deberá incluir representantes cualificados de los 4 sectores de la sociedad que hemos ido mencionando a lo largo del libro: administración pública, academia, empresariado y sociedad civil.

Por “representantes cualificados” no debe entenderse forzosamente Alcaldes, Gobernadores, Secretarios, Presidentes o Decanos, sino personas que tengan la cualificación y el interés para trabajar en el futuro del desarrollo de su territorio así como que gocen de reconocimiento en el sector al que representan.

Adicionalmente, recomiendo que el grupo mantenga un equilibrio entre mujeres y hombres así como que incorpore un tercio de jóvenes. Todo ello para mejorar la representatividad del grupo y para asegurar que podremos contar con una buena diversidad de ideas que enriquezcan el debate y, en consecuencia, las propuestas finales.

Fase 2. La celebración del taller

El taller estratégico, tal como yo lo llevo a cabo, se desarrolla durante tres días consecutivos en sesiones de 4 horas diarias. Esta distribución del tiempo atiende a varios criterios. Por un lado, el lapso que transcurre entre un día y el siguiente contribuye a la reflexión individual y a asentar conceptos. Lo mismo ocurre con el consultor que también puede ir adaptando la continuación del taller en función de lo que vaya sucediendo en cada sesión. Finalmente, es importante facilitar a las personas que participan en el taller su asistencia puesto que suelen tener otras ocupaciones que atender que no les permiten ausentarse durante días completos de sus tareas diarias.

Los contenidos del taller van llevando a los participantes a definir cada uno de los componentes de su estrategia territorial que, como se describió en un capítulo anterior, **son la visión, las líneas estratégicas, los proyectos clave, el calendario y la organización.**

Cada uno de los componentes de la estrategia (visión, líneas estratégicas,...) se trabaja según una dinámica de 3 pasos:

1. Exposición del tema a cargo del consultor. Por ejemplo, qué se entiende por visión, ejemplos de otros territorios, etc. de manera que se sitúe a los participantes en el taller en posición de poder hacer propuestas y debatirlas.
2. El grupo se fracciona en varios grupos reducidos para trabajar alrededor del tema propuesto. Cada grupo propone ideas y las debate para acabar elaborando unas propuestas propias de ese grupo.
3. Cada grupo presenta al plenario sus propuestas. Los demás grupos opinan, hay un debate conjunto y se acuerda una propuesta común.

El papel del consultor en ese proceso no es el de hacer propuestas ni el de dar “soluciones” desde fuera sino, el de facilitador y dinamizador del proceso. Se busca hacer aflorar las propuestas desde los actores del territorio; propuestas que, luego, van a consensuarse en el mismo grupo o decaer si no reciben el apoyo suficiente.

En consecuencia, **los resultados que se obtienen surgen del grupo y son aprobados por el grupo.** Éste es el requisito fundamental para definir un proyecto plenamente compartido y que, por ello, contará con las máximas probabilidades de ser llevado a la práctica.

Fase 3. Elaboración de conclusiones y retorno a los participantes

Una vez concluido el taller, corresponde revisar todas las conclusiones alcanzadas y elaborar con ellas el documento de conclusiones y propuestas.

El retorno a todos los participantes de estas conclusiones y propuestas, que constituyen el núcleo de la nueva estrategia territorial, es un paso necesario tanto para mantener la motivación de los actores locales como para marcar el inicio de la construcción del nuevo futuro para ese territorio.

Notas acerca del método propuesto

Este método, válido para ciudades medianas es también aplicable, con modificaciones, a otros ámbitos territoriales diversos. Por ejemplo, a un estado o región de un país con diversas ciudades o provincias. En esos casos, se debería empezar definiendo una estrategia para el conjunto de ese estado o región y descender, luego, a definir las estrategias locales para las distintas ciudades o provincias de ese estado repitiendo el proceso con grupos de agentes locales de cada localidad.

Como se ha visto, la estrategia y sus principales líneas de actuación no se derivan de propuestas elaboradas por especialistas en distintos apartados (economistas, urbanistas,.....) sino de las propuestas y el debate entre personas, eso sí, relevantes del territorio. Es decir, aquéllas que van a tener que poner en práctica aquello que están decidiendo.

La importancia del experto en la dirección del taller reside en dos aspectos. Por un lado, para aportar la capacidad de dinamización del grupo, la de gestionar los debates y la de destilar aquellas decisiones que alcancen el consenso del grupo. Por otro, el experto no debe determinar el resultado final en cuanto a las decisiones que se tomen, pero sí es el encargado de introducir en el debate los criterios básicos a seguir como son los de sustentabilidad, cohesión social o innovación.

Distintos formatos, distintas aplicaciones

En ningún caso pretendo afirmar que esta técnica sea la única forma de actuar aunque sí es la que yo utilizo y la que ha dado resultados en los procesos en que he participado. Obviamente, admite variaciones y, yo mismo, introduzco adaptaciones en cada uno de los

procesos en que estoy implicado. En particular, la utilizo con tres objetivos diferentes y bajo formatos distintos para cada aplicación.

Los talleres que he definido en el capítulo anterior como “**de inicio**” y “**de consolidación**” tiene contenidos distintos al ser el primero puramente de construcción de una propuesta desde cero mientras el segundo parte de un conjunto de propuestas previas que se trata de valorar, integrar o descartar.

Existe un tercer formato al que denomino **curso-taller** y que es útil para la capacitación de técnicos en desarrollo local en la metodología que presento. Ese formato incorpora más elementos de teoría sobre desarrollo territorial y utiliza la metodología como herramienta de aprendizaje para los participantes.

¿Qué aporta un consultor externo al proceso de definición estratégica?

Ésta es una pregunta importante en el momento en que una ciudad se plantea iniciar un proceso como éste. Y la respuesta nos dice que un consultor externo es una pieza esencial para el éxito del proceso.

En primer lugar, aporta **una autoridad reconocida por todos**. El experto va a tener que dinamizar el debate entre los actores locales y es importante que le reconozcan una autoridad. No estoy hablando de una autoridad para dar órdenes, sino de una autoridad que los participantes le reconocen por el hecho de su conocimiento y su experiencia en procesos similares.

Para conseguir la autoridad de la que hablamos es importante **que el experto sea neutral**; que no tenga ideas preconcebidas y que no pueda ser percibido por ninguno de los actores como parcial en favor de uno u otro sector, en favor de uno u otro actor. La neutralidad es difícil en un experto local. En cambio, el hecho de que un experto no pertenezca al territorio le facilita una buena aceptación por parte de todos.

Un experto externo aportará también **una visión externa del territorio, una visión objetiva** que será capaz de hacer ver activos locales a los que quizá no den su verdadero valor los participantes locales.

Aporta **experiencia en entornos similares** al haber dirigido otros proyectos y ello significa también experiencias en dinámicas de grupos comparables al grupo de esta

ciudad. Recordemos que se trata de definir un proyecto común que debe generarse mediante el debate y alcanzando consensos en cada uno de los apartados. La experiencia que aporta el experto significa que ha vivido ya muchas situaciones distintas y puede **aportar salidas a situaciones de bloqueo** que puedan generarse en el debate.

Al tratarse de un experto, sin duda dispondrá de **una metodología para desarrollar el proceso**. Una metodología ya probada que ayudará a garantizar el éxito del proceso. Un buen experto será capaz, además, de conseguir que los actores locales participantes generen, a lo largo de sus debates, "**chispas de innovación**" que aporten nuevas opciones de desarrollo a la ciudad.

Por último, un buen experto en procesos estratégicos territoriales será capaz de **generar las sinergias entre actores locales** que constituirán una base de colaboración esencial para llevar a cabo las propuestas del PEL -Plan Estratégico Local-.

Ideas clave del capítulo

El taller estratégico local es el elemento clave del método que propongo para la definición de las estrategias locales. Se desarrolla en tres fases que vienen a tener una duración total de tres meses. Una fase previa de **preparación del taller**, la celebración **del taller** y la **elaboración de conclusiones y propuestas y retorno a los participantes**.

El taller puede utilizarse no solo en ciudades sino también en divisiones territoriales subnacionales como Estados, Regiones, Departamentos, Provincias, Comarcas,....

El taller admite variaciones para adaptarlo a cada uno de los distintos objetivos que puede tener: como **taller “de inicio” del proceso**, **taller “de consolidación”** y **el curso-taller** cuyo objetivo es el de capacitar a técnicos en desarrollo territorial en la metodología.

Es importante, para el éxito del proceso, contar con un consultor externo a la ciudad y al territorio dirigiendo el taller estratégico por varias razones de peso. Aporta **una autoridad reconocida por todos, es neutral** frente a los distintos sectores, aportará **una visión externa** del territorio, **una visión** que será **neutral**. Aporta también **experiencia en entornos y situaciones similares** y dispondrá de **una metodología para desarrollar el proceso**. Finalmente, un buen experto será capaz de **generar sinergias entre actores y “chispas de innovación”** con los actores locales que aporten nuevas opciones de desarrollo.



Capítulo 8.- ¿Cómo continuar el proceso tras la definición de la estrategia?

En este momento puede ser útil tomar un poco de distancia respecto al proceso que estoy describiendo y ver el conjunto en perspectiva. Y es por eso que voy a enunciar a continuación la sucesión de etapas del proceso estratégico local completo.

¿Cuál es el despliegue en etapas del proceso completo?

1. **Decisión de desarrollar un proceso estratégico**
2. **Fase de definición estratégica** (duración aproximada: 4 a 6 meses)
 1. Decisión sobre el Director interno del Proyecto

2. Contratación de un experto en procesos estratégicos de desarrollo local
3. Anuncio a la ciudadanía del inicio de la definición del Plan Estratégico Local
4. Creación del Grupo de Trabajo Local
5. **Taller inicial de estrategia local**
6. Proceso participativo ciudadano
7. **Taller de consolidación de la estrategia local**
8. Presentación a la ciudadanía del Plan Estratégico Local -PEL-
9. Conformación de la estructura de gobierno del PEL

3. Fase de despliegue del Plan Estratégico Local -PEL- (en 2 subfases)

1. Subfase de desarrollo del PEL
 1. Conformación de grupos de trabajo por proyectos, sectores,...
 2. Desarrollo de proyectos, planes sectoriales,...
 3. Puesta en marcha de actuaciones
2. Subfase de seguimiento y ajustes (a realizar 1 o 2 veces al año)
 1. Seguimiento, control y evaluación de la evolución del PEL
 2. Ajustes y modificaciones
 3. Continuación de la Subfase de desarrollo del PEL

En capítulos anteriores ya ha quedado descrita en detalle la fase de definición estratégica excepto el último punto mencionado en la lista anterior: la conformación de la estructura de gobierno del PEL. Voy a hablar ahora acerca de ese apartado.

Notas para una estructura de gobierno del proceso de despliegue del PEL

Siguiendo con la filosofía que impregna todo el proceso, también la estructura de gobierno del Plan debe estar integrada por el conjunto de actores locales comprometidos con el futuro del territorio.

Hay múltiples formas de hacerlo y cada ciudad y territorio va a adoptar la suya propia. No obstante, creo que puedo ofrecer unas pautas generales a seguir:

Organizar esta estructura en 3 niveles:

- **Un Comité Director** en el que participan las administraciones implicadas, el sector empresarial, la academia y las sociedad civil organizada. Éste es un órgano de representación amplia cuya responsabilidad es el seguimiento de las grandes líneas de ejecución del Plan así como la aprobación y revisión de los presupuestos anuales.
- **Un(a) Gerente del Plan** que será la persona sobre quien recaiga la dirección y la coordinación del conjunto de las acciones del Plan. Los criterios de selección que se utilicen deberán ser estrictamente profesionales.
- **Un Comité Ejecutivo**, mucho más reducido que el director, en el que también hay participación de los 4 sectores de la ciudad y cuya función es la de seguir, mes a mes, el desarrollo de las distintas acciones del Plan y el de asesorar al Gerente en la toma de decisiones imprevistas que se presenten. Este comité no debería tener más de 6 a 8 personas puesto que se requiere que sea ejecutivo. Las personas que lo formen, además del Gerente, deberán ser personas implicadas en el proyecto de ciudad y que se comprometan a asistir con regularidad a las reuniones mensuales.
- **Grupos de trabajo.** Bajo el impulso del Gerente y del Comité ejecutivo se crearán grupos de trabajo para las distintas actuaciones y proyectos que se deriven del Plan Estratégico. Así, por ejemplo, se puede crear un grupo de trabajo de turismo que detallará el conjunto de proyectos y actuaciones a llevar a cabo para alcanzar los objetivos fijados en PEL. En estos grupos se podrán integrar personas de los distintos temas y sectores en función del objetivo de cada grupo. Podrán crearse grupos que aborden el urbanismo, la movilidad, el desarrollo económico, la seguridad, la fiscalidad o cualquier tema relevante para alcanzar los objetivos del PEL. También podrán crearse grupo más efímeros, por ejemplo, para la organización de un evento.
- **Presupuestos.** Se aprueba anualmente el presupuesto del Plan por parte del Comité Director. Es el Gerente quien lo elabora, con el apoyo del Comité

Ejecutivo, y lo defiende ante el Comité Director. Al finalizar cada ejercicio, es también el Gerente el responsable de presentar al Comité Director el estado de ejecución final del presupuesto. Las aportaciones deberían provenir de aportaciones estables de las administraciones públicas implicadas completadas con las aportaciones de los demás actores que se producirán en función de los proyectos de su interés.

- **El factor humano.** Aunque es un apartado que puede parecer atípico, muchas de las actuaciones que se lleven a cabo serán posibles solo gracias a la contribución de trabajo no remunerado de distintos sectores de la sociedad. El disponer de un presupuesto es esencial para determinadas actuaciones pero, en muchas otras, el factor determinante será el factor humano que sea capaz de movilizarse.

Una vez constituido el núcleo esencial de esta estructura organizativa (Comité Director, Comité Ejecutivo y Gerente), ya queda a su cargo la organización del proceso para desarrollar la Fase de despliegue del Plan Estratégico Local.

Ideas clave del capítulo

El **proceso estratégico completo**, hasta su culminación con éxito, habiendo proyectado la ciudad a un nuevo nivel de calidad de vida, **consta de tres pasos o fases**: la toma de la **decisión de desarrollar un proceso estratégico**, la **fase de definición estratégica** y la **fase de despliegue del Plan Estratégico Local** aprobado.

Tras definir la estrategia, es necesario articular **una estructura de gobierno** que se encargue de llevarla a cabo. Esa estructura consta de **un Comité Director, un o una Gerente, un Comité Ejecutivo** y un número indeterminado de **Grupos de Trabajo**. Por supuesto, será necesario contar con **un presupuesto** adecuado y con la **colaboración de personas** de los diversos ámbitos de la ciudad.

Parte 3

Otras perspectivas de la estrategia territorial



Capítulo 9.- Planeación urbana y planificación estratégica local

Este capítulo habla de la relación entre la planeación urbanística y la planificación estratégica local, ilustrando que la planeación urbana necesita de unos criterios previos que se derivan de la estrategia que la ciudad se haya marcado.

Introducción

En estos momentos hay muchos urbanistas interesándose por definir proyectos de futuro para sus ciudades y, por lo tanto, buscando la manera de conseguirlo. Y lo intentan, lógicamente, desde el enfoque que mejor conocen que es el de la planeación urbana. No obstante, rápidamente se dan cuenta de que esa vía no es suficiente, que falta algo, que

necesitan algo más para poder construir un proyecto de futuro viable y que sea realmente transformador de la ciudad.

Y, en efecto, su intuición es certera. No es la planeación urbanística el eje sobre el que construir una nueva ciudad. Probablemente sí lo era 20 o 30 años atrás cuando las ciudades eran distintas, mucho más manejables y cuando los déficits que tenían eran concretos y, relativamente, simples.

En la actualidad, las ciudades son entes tan complejos, se mezclan en ellas tal cantidad y diversidad de eventos, intereses, necesidades y tendencias de todo tipo (social, económico, identitario, ambiental, infraestructural) y se enfrentan a una serie tal de retos antes inexistentes que no es posible planificarlas desde un único enfoque. **Se hace imprescindible enfocar su futuro de forma integral, transversal y multidisciplinar.**

Gobernar el hoy y gobernar el mañana

En este punto me interesa recordar la necesidad dual que tienen los gobiernos de las ciudades de gestionar, a la vez, su día a día para que la ciudad siga funcionando, y de planificar su futuro para conseguir la transformación en una ciudad mejor y que encare con éxito los retos que tiene ante sí.

Y esa dualidad entre gestión diaria y planificación no se aplica exclusivamente a la ciudad como un todo sino que puede extenderse, con más o menos intensidad en cada caso, a distintas funciones del gobierno municipal. Veamos:

En la gestión del día a día tendríamos:

- la gestión de la vía pública (mantenimiento de calles, limpieza, alumbrado, etc...)
- la gestión ambiental (gestión de residuos, distribución de agua, mantenimiento de zonas verdes,...)
- la seguridad, en su vertiente de acción policial y judicial
- las gestiones de apoyo a los parados en su búsqueda de empleo

- las ayudas sociales a quienes no tienen unas condiciones mínimas para vivir
- la gestión de cobro de impuestos y tasas municipales
-

Y por el lado de la planificación:

- la planeación urbanística y la gestión de suelos
- el diseño de una política ambiental local (aguas, aire, suelos, entorno,.....)
- la gestión para la mejora de la cohesión social (con la mejora de la seguridad a largo plazo)
- la gestión de la mejora del futuro económico de la ciudad (con el incremento de puestos de trabajo)
- la proyección exterior de la ciudad
- el diseño y planificación de nuevas formas de contribución (que faciliten el desarrollo de nuevos proyectos urbanos)
-

Sin duda podemos incorporar más líneas de gestión y de planeación pero comprobamos que la dualidad en la gestión presente-futuro de la que hablábamos se refleja, de hecho, en muchos departamentos del gobierno municipal.

Parece obvio que el primer bloque de funciones citado, **la gestión del día a día**, es responsabilidad de los especialistas y funcionarios de cada ámbito y esa gestión, de mejor o peor manera, se lleva a cabo en todas las ciudades.

Gobernar el mañana hoy

Cuando pasamos al campo de la planificación, sin embargo, se nos hace difícil encontrar soluciones independientes por ámbitos puesto que las distintas necesidades de cada ámbito aparecen entrelazadas con las de los demás y no se les ve una resolución si pretendemos abordarlos exclusivamente desde uno de los departamentos:

- así, por ejemplo, para hacer una planeación urbanística habrá que preguntarse ¿para construir qué ciudad? Si queremos una ciudad industrial, necesitaremos áreas industriales. Si queremos una ciudad patrimonial, habrá que priorizar la preservación y la restauración de las áreas patrimoniales. Si optamos por ser una ciudad universitaria, habrá que prever campus universitario(s) pero también residencias para estudiantes e infraestructuras de ocio..... Cada tipo de ciudad va a requerir un diseño urbanístico distinto.
- la mejora de la cohesión social a través de las oportunidades para todos se hace imposible de plantear sin el apoyo de otros ámbitos (la economía, la educación, la cultura, el deporte, el urbanismo....)
- para planear el futuro económico de la ciudad, ¿qué apuestas hacemos? ¿quién debe definir las?
- para impulsar la proyección de la ciudad ¿qué imagen debemos proyectar? ¿cuál es el objetivo a conseguir con ello? ¿con qué aliados vamos a hacerlo?
- para diseñar una política ambiental local necesitamos ver ¿cómo la integramos con las actividades económicas? o también ¿cómo implicamos en ella a la ciudadanía?

En consecuencia, **aparece la necesidad de una integración de las acciones -todos a una- y de una transversalización -todos trabajamos para todos y reforzamos mutuamente nuestros proyectos-**. Pero esos conceptos, sin duda atractivos y que hace años que intentan implantarse en muchas administraciones públicas tienen muy difícil traslación práctica. A no ser que....

Diseñar el futuro

A no ser que seamos capaces

.....de tomar perspectiva,

.....de alejarnos de los departamentos municipales,

.....de alejarnos del ayuntamiento,
.....de alejarnos de los distintos sectores locales y
.....empecemos a **ver la ciudad en su globalidad.**

En ese momento veremos que la mejora de la ciudad no consiste solo en repensar sus calles ni en potenciar su industria ni en mejorar su oferta cultural. La mejora de la ciudad requiere que todos los ciudadanos, todos los actores locales y todos los departamentos municipales compartan una idea del futuro que desean para su ciudad, para ellos mismos y para sus familias. Entonces, será posible que todos orienten sus esfuerzos en esa dirección y eso sí será capaz de transformar la ciudad y hacerla mejor en todos los aspectos.

Entonces, ¿cómo debe organizarse este proceso de diseño estratégico del futuro de la ciudad? Mi respuesta es sencilla. Los especialistas y profesionales de cada ámbito son quienes deben, lógicamente, diseñar los instrumentos para hacer que la ciudad avance. Sin embargo necesitan disponer de unos **criterios** para hacerlo de forma que se asegure que todos los proyectos que se diseñen, desde cualquier ámbito, estén alineados hacia unos mismos objetivos y den los mejores frutos para la ciudad.

Nos falta saber **quién y cómo define esos criterios para el desarrollo de la ciudad.** Y para eso **el proceso de diseño estratégico local debe hacerse en dos etapas.**

En la primera etapa se definen los criterios. Ésta etapa es la de la definición de la estrategia de ciudad y es a la que está dedicado este libro. Claramente, debe ser la ciudad quien defina hacia dónde quiere ir y cómo debe ser la ciudad a construir para el futuro. Esa definición deben hacerla, tal como ya se ha expuesto en detalle, los 4 ámbitos de la sociedad local: administración pública, academia, empresariado y sociedad civil. Es la definición del futuro de la ciudad que se realice en esta etapa la que decide los criterios a utilizar por los especialistas y los distintos sectores de la ciudad en la segunda etapa.

En la segunda etapa, y una vez que la primera etapa ya ha proporcionado los criterios de partida, **es cuando tiene sentido comenzar la planeación urbanística de la ciudad.** De

la misma manera, es en este momento cuando tiene sentido **hacer planes detallados para el desarrollo económico o para la promoción exterior de la ciudad**. Es en esta segunda etapa en la que entran en juego los especialistas de cada ámbito y cuando se pueden organizar los sectores de la ciudad para avanzar en su ámbito de competencia.

Por supuesto, se requiere de coordinación y seguimiento del proceso para asegurar la integración de cada uno de los planes que se generen en la segunda etapa en el marco común de la estrategia de ciudad definida en la primera. Pero eso ya es un tema a tratar en otro momento.

Ideas clave del capítulo

En la actualidad, las ciudades son entes tan complejos que se hace imprescindible enfocar su futuro de forma integral, transversal y multidisciplinar.

Los gobiernos de las ciudades tienen la doble obligación de gestionar, a la vez, su día a día y de planificar su futuro.

En cuanto a la planificación (del futuro) los especialistas y profesionales de cada ámbito necesitan disponer de unos criterios para elaborar sus proyectos. Aparece además la necesidad de una integración de las acciones -para ir todos a una- y de una transversalización -todos trabajamos para todos y reforzamos mutuamente nuestros proyectos-. Por eso, para diseñar el futuro, es necesario empezar a ver la ciudad en su globalidad.

El proceso de diseño estratégico local debe hacerse en dos etapas. En la primera etapa es el conjunto de la ciudad quien define hacia dónde quiere ir y cómo debe ser la ciudad a construir para el futuro. En este paso se definen los criterios a seguir por los distintos especialistas y debe ser la ciudad quien los defina.

En la segunda etapa, y una vez que la primera etapa ya ha proporcionado los criterios de partida, es cuando tiene sentido comenzar la planeación urbanística de la ciudad y hacer planes detallados para el desarrollo económico o para la promoción exterior de la ciudad.



Capítulo 10.- Estrategia y Marca Ciudad

Este capítulo habla de la Marca Ciudad y de su relación con la estrategia local ilustrando que la definición de una Marca debe derivarse de la estrategia que la ciudad se haya marcado y no, al revés.

Criterios para una marca ciudad

- Para una marca exitosa y duradera en el tiempo, es esencial, en primer lugar, **que aquello que se desea promocionar como atributo de la ciudad sea cierto**. Es decir, que aquello que se promociona responda a un valor real para el cliente potencial. No tiene sentido promocionar una ciudad industrial y

contaminada como "la ciudad verde" o una ciudad-retiro para jubilados como "la ciudad donde nacen las tendencias del mundo".

- **La marca-ciudad** no es una campaña puntual de la ciudad ni tan solo una campaña que se repita periódicamente; **es todo un proceso** que debe mantenerse en el tiempo **en el que la marca y la ciudad deben realimentarse permanentemente**. De esta manera, la marca ayuda a la ciudad a desarrollarse de acuerdo con ella, a la vez que la marca se alimenta de los avances de la ciudad.
- Otro criterio esencial para una marca-ciudad exitosa es **que sea compartida por los agentes locales relevantes**. Si es únicamente la administración la que usa la marca local pero no lo hacen las empresas en su asistencia a ferias, las universidades en su publicidad en Internet o el equipo local de fútbol en sus camisetas, será difícil que la marca se consolide.
- A partir de estos criterios, la ciudad puede encontrarse ante uno de los siguientes escenarios:
 1. Deseamos definir una marca-ciudad pero desconocemos todavía los criterios en los que queremos basar la promoción de nuestra ciudad.
 2. La ciudad ha realizado un proceso estratégico previo por el que ha definido el futuro que desea y que se compromete a construir pero su realidad actual no responde todavía a la imagen que deseamos promocionar.
 3. La ciudad ya tiene una imagen bien definida y ésta es la que deseamos promover.
- En el caso 1, **un paso previo a la definición de la marca-ciudad deberá ser la definición del futuro que queremos para la ciudad**. Lo que corresponde hacer en esta situación es partir de la realidad de la ciudad actual y de los activos de que dispone, imaginar el futuro que deseamos y definir un plan para alcanzarlo. Ese plan nos dirá, entre otras cosas, cómo deseamos que sea reconocida nuestra ciudad. Para ello, deberemos incorporar a ese plan los elementos definitorios de nuestra marca-ciudad.

- En el caso 2, disponemos ya de un plan de futuro para la ciudad. Ya hemos decidido cómo queremos que sea y tenemos un plan trazado para conseguirlo. Un plan estratégico como éste debe definir una ciudad diferente, distinta de las demás y con características propias que la hagan atractiva para determinadas actividades que van a ser las que aporten vida a la ciudad y mayor bienestar a sus habitantes. Ese plan estratégico, debe completarse con un plan de creación de la marca-ciudad y su integración en las actuaciones y proyectos del plan estratégico.
- En el caso 3, el proceso es más sencillo y requiere implicar a profesionales en creación y difusión de marca, idealmente especialistas en marca-ciudad, así como trabajar con los actores locales para implicarlos en la promoción conjunta de la ciudad.

Implicar a los agentes locales

De lo expuesto hasta ahora surge el reto de implicar a los agentes relevantes de la ciudad en la difusión de esa marca. ¿Cómo vamos a conseguirlo? ¿Cómo hacer que esa marca-ciudad no sea percibida por los agentes locales como una campaña exclusivamente institucional o, peor aún, una campaña de autopromoción del gobierno local? ¿Cómo desligarla, incluso, de partidismos políticos?

- El punto crucial de la respuesta está en implicar a los actores relevantes desde el inicio del proyecto. Reunirlos, contarles la intención de crear una marca para la proyección exterior del territorio, que eso va a aportar mayor actividad económica a la ciudad, decirles que su colaboración es fundamental para el éxito en el cambio de la imagen exterior de la ciudad y decirles que vamos a contar con ellos para definir y crear esa marca.
- A continuación habrá que incorporarlos al grupo de trabajo que va a definir la marca junto a los profesionales contratados para este fin.
- Dando a los actores locales la oportunidad y la responsabilidad de incidir en la creación de la marca-ciudad, esa marca 1) será, sin duda, mejor, 2) ellos la incorporarán a sus campañas, 3) entre todos conseguiremos que el conjunto de la ciudad adopte y se sienta orgulloso de su nueva marca-ciudad y, con

ello, 4) conseguiremos reforzar la actitud de la población en el sentido que la marca requiere.

Ideas clave del capítulo

Hay unos criterios a aplicar para definir una marca ciudad:

- Se requiere que aquello que se desea promocionar como atributo de la ciudad sea cierto.
- La marca-ciudad es un proceso a mantener en el tiempo en el que la marca y la ciudad deben realimentarse permanentemente.
- La marca-ciudad debe ser compartida por los agentes locales relevantes.

Para que el proceso de la marca-ciudad tenga éxito es imprescindible implicar en su definición a los actores locales. Haciéndolo así, esa marca 1) será, sin duda, mejor, 2) ellos la incorporarán a sus campañas, 3) entre todos conseguiremos que el conjunto de la ciudad adopte y se sienta orgulloso de su nueva marca-ciudad y, con ello, 4) conseguiremos reforzar la actitud de la población en el sentido que la marca requiere.



Capítulo 11.- Smart City, una herramienta para la estrategia local

Era importante incluir este capítulo en el apartado de “otras perspectivas de la estrategia territorial” porque, entre otros motivos, hay ciudades que se plantean su futuro como “queremos ser una smart city”. Quien interprete los planteamientos que se han ido exponiendo a lo largo del libro ya debe entender que el objetivo de ser una Ciudad Inteligente no puede ser una estrategia para ninguna ciudad. No obstante, vamos a clarificar el por qué de esta afirmación.

Ser una Smart City -SC- o una Ciudad Inteligente **es un objetivo** deseable para las ciudades de forma comparable a como lo es alcanzar un buen nivel de cohesión social o ser una ciudad económicamente competitiva. Pero, al igual que esos otros objetivos, el ser

una Ciudad Inteligente no es una estrategia en sí misma. Es, eso sí, **un objetivo genérico** (ver capítulo 13, sobre los objetivos en la estrategia) a tener en cuenta en el momento de la definición de la estrategia de ciudad.

En efecto, podemos afirmar que todas las ciudades evolucionan o evolucionarán para ser ciudades inteligentes como evolucionarán también hacia la sustentabilidad. **Al no ser éstas características diferenciadoras, no deben convertirse en estrategia de ninguna ciudad.**

La Smart City, concepto que, en sus orígenes nació para aplicar tecnologías a la gestión de la ciudad a imagen de como se hacía ya en las empresas, ha ido evolucionando en su significado. Esa evolución se ha producido a medida que se iban haciendo **varias constataciones:**

1. El planteamiento de controlar una ciudad a partir de una plataforma que integrara todos los sistemas de la ciudad es irreal y, caso de poder alcanzarse algún día, falta mucho tiempo para ello.
2. En los sistemas de la ciudad en los que la tecnología permite mejorar su eficiencia (el ahorro en el alumbrado, el ahorro en el uso del agua de riego, la optimización de la gestión de la recogida de basuras o la del parqueo en las calles) las empresas concesionarias a cargo de los respectivos servicios ya están implantando esas tecnologías puesto que representan mejoras significativas y ahorros de costes. Y para hacerlo no necesitan del concepto de Smart City como justificación.
3. Los municipios que adoptaron el concepto desde el principio, se dieron cuenta de que los ciudadanos no percibían los beneficios de la Smart City.

Como consecuencia de todo ello y de la voluntad de los gobiernos de responder a la creciente exigencia ciudadana de ser tenida en cuenta en las decisiones que influyen en el funcionamiento de la ciudad, **se ha producido un desplazamiento del concepto SC hacia un concepto de ciudad centrada en el ciudadano** y en la que se experimentan formas de involucrar al ciudadano en el funcionamiento de la ciudad. Para apoyar esa

evolución se introdujo el término “smart citizen” o “ciudadano inteligente” y se ponen en juego las potencialidades de los teléfonos.....inteligentes.

En definitiva, al no encajar el concepto inicial de SC ni con las necesidades de la ciudad ni con las posibilidades reales de la tecnología, se hace derivar el concepto de SC de manera que incorpore las tendencias de las ciudades, participación del ciudadano, ciudad verde,.....etc. de manera que al hablar de Smart City se esté hablando de la Ciudad del Futuro.

Avanzando un poco más en la Smart City, podemos constatar que los proyectos que se suelen englobar bajo la etiqueta de Smart City pueden catalogarse en dos bloques separados.

La SC top-down o “de arriba abajo” es la que consiste en los sistemas de gestión de subsistemas de la ciudad (tráfico, energía, agua, residuos,...) en los que las tecnologías se incorporan de manera natural a medida que se hacen disponibles y asequibles para las ciudades. Esta faceta de la SC está, lógicamente, impulsada por los departamentos especializados de las administraciones municipales con el apoyo de las empresas proveedoras de servicios y tecnologías.

La SC bottom-up o “de abajo arriba” es aquella en la que los ciudadanos son el objetivo de las mejoras y son también una parte activa, a veces en la aportación de soluciones y, a menudo, en el mismo funcionamiento de las nuevas soluciones implantadas. En este apartado entran los “Datos Abiertos” (Open Data) y las aplicaciones (apps) para teléfonos inteligentes. En este caso, los nuevos servicios que se activan pueden tener que ver con cualquier departamento de la administración municipal (movilidad, mayores, seguridad,....).

En definitiva, parece claro que todas las ciudades van a evolucionar hacia la introducción de tecnologías no solo en el seno de la administración pública -e-Administración, e-Gobierno- sino también en el uso de tecnologías para mejorar la gestión de los distintos

servicios de la ciudad y en la mejora de la comunicación y la interacción entre administración y ciudadanos y empresas.

Pero, regresando al objeto principal de este capítulo, se hace difícil imaginar cómo una ciudad pueda diferenciarse significativamente y a largo plazo mediante la implantación de estos conceptos.

Por supuesto que es necesario introducir las tecnologías de forma transversal -en todos los departamentos y servicios- para mejorar la administración y la ciudad. Esa tecnología va a mejorar la eficiencia y la eficacia de la administración y mejorar su capacidad de prestar servicios al ciudadano. Esa tecnología debe ayudar también al conjunto de la ciudad a avanzar hacia los objetivos de excelencia que se haya fijado en su estrategia de ciudad.

Eso significa que la SC, en tanto que aplicación de la tecnología a la ciudad, aparece como un paso necesario e ineludible, que debe darse. Pero eso no va a llevar, por sí mismo, a la ciudad a una transformación que le aporte competitividad económica, sustentabilidad ambiental y cohesión social. En el tablero de juego de la ciudad, **la SC va a ser una herramienta más de la que la ciudad** va a disponer para enfrentar todos los retos que se planteen y alcanzar los objetivos que le defina su estrategia de ciudad. **La Smart City es una herramienta que nos ayudará a llevar a la práctica nuestra estrategia.**

Ideas clave del capítulo

Smart City y planificación estratégica

Ser una Smart City -SC- o una Ciudad Inteligente es un objetivo genérico deseable para las ciudades. Pero al no ser la Smart City una característica diferenciadora para la ciudad, no puede convertirse en estrategia de ninguna ciudad.

.....se hace derivar el concepto de SC de manera que incorpore las tendencias de las ciudades, participación del ciudadano, ciudad verde,.....etc. de forma que al hablar de Smart City se entienda **Ciudad del Futuro**.

La SC aparece como un paso necesario e ineludible. En el tablero de juego de la ciudad, **la SC va a ser una herramienta más de la que la ciudad** va a disponer para enfrentar todos los retos que se plantee. **La Smart City es una herramienta que nos ayudará a llevar a la práctica nuestra estrategia.**



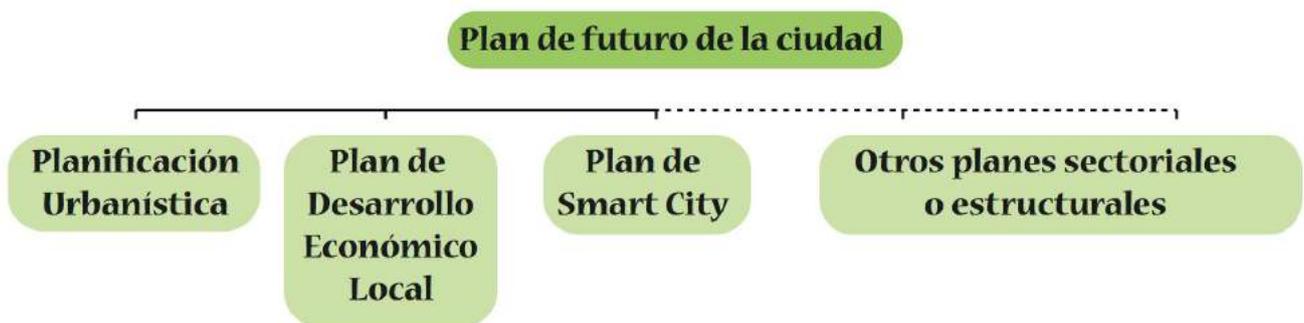
Capítulo 12.- De la estrategia y de los ámbitos de planificación de la ciudad

Para concluir el tema abierto en los capítulos 9, 10 y 11 donde he tratado la relación que se da entre estrategia territorial, por un lado, y planeación urbanística, definición de una marca-ciudad y smart city, por otro, voy a resumir muy brevemente cuál es el esquema de etapas correcto para gestionar la transformación de una ciudad hacia un mejor futuro para sus habitantes.

El primer paso a dar es definir la estrategia territorial o de la ciudad. El resultado de ese proceso puede llamarse plan estratégico, plan de futuro, plan de gran visión o cualquiera de las expresiones parecidas que se utilizan en distintos lugares. Queda claro, no obstante, que no estamos hablando ni de un plan de gobierno, que se ciñe a un periodo

de gobierno, ni de un plan sectorial, que se limita a un ámbito determinado de la ciudad, ni tampoco de un plan de actuación que define actuaciones concretas. De lo que estamos hablando es de lo definido en el capítulo 2 donde definimos los elementos de una estrategia (Visión, líneas estratégicas, proyectos esenciales,.....).

Este plan estratégico es quien define los criterios a seguir para todos los planes derivados que la ciudad requiera, ya sea de inmediato o en el futuro. Como se ve en el esquema, eso incluye cualquier plan sectorial (planeación urbana, desarrollo económico, seguridad ciudadana,...) o de planes estructurales como puede ser el avance hacia una ciudad y una administración digitalizadas o por un plan de sustentabilidad de la ciudad (aguas, residuos, contaminación del aire, movilidad,...) o, por ejemplo, un plan de smart city.



Es importante mencionar que no basta con que esos planes apliquen los criterios definidos por el plan estratégico de la ciudad. Se requiere también mantener una buena coordinación de los mismos desde una perspectiva global de la ciudad a cargo de un organismo transversal en el que estén implicados tanto los distintos actores de la ciudad como los distintos departamentos de la administración local.



Capítulo 13.- Sobre los distintos tipos de objetivos en la estrategia

En los cursos y seminarios que imparto desde hace unos años se han producido debates de tipo conceptual y metodológico alrededor de **los objetivos en un plan de desarrollo local**. Hay dificultades para compartir los conceptos y por eso he decidido definir en este post los distintos tipos y niveles de objetivos que se presentan durante la elaboración de un plan de desarrollo local. En el anexo final de este libro presento una lista de ejemplos reales que ayudarán a aclarar el sentido de cada término.

3 tipos de objetivos

Dejadme empezar por citar **los 3 tipos de objetivos** que identifico:

1. **objetivos genéricos,**
2. **objetivos estratégicos y**
3. **objetivos tácticos**

1. Los objetivos genéricos son, por ejemplo, los grandes objetivos que las diversas instituciones globales -ONU, UE, BID- definen como guía para cualquier ciudad o territorio. Son, en el orden que prefiráis, la sostenibilidad ambiental, la competitividad económica y la cohesión social. Son **genéricos** en el sentido de que **se aplican a cualquier territorio del planeta** y **son una guía** que debemos tener presente en cada momento de la definición de nuestro plan de desarrollo local o territorial. En ningún caso pueden servirnos como definatorios de una estrategia local puesto que no son diferenciadores pero sí deben estar presentes, de forma subyacente, en cualquier plan de desarrollo local o territorial.

2. El siguiente nivel de objetivos, **los objetivos estratégicos**, sí corresponden con los que debemos definir para un plan de desarrollo. Tienen que ser **específicos para nuestra ciudad**; son las grandes líneas de desarrollo que vamos a escoger para nuestro territorio; las que enunciaba como parte integrante de una estrategia territorial en el Capítulo 2 (visión, líneas estratégicas, proyectos clave, calendario y organización) de este libro; aquéllas que van a definir la personalidad propia de nuestra ciudad y que, por ello, van a ser capaces de retener y atraer talento, empresas y actividad económica. Son los objetivos que, una vez definidos, deben impregnar toda las decisiones y la actuación del territorio.

La necesidad de disponer de objetivos estratégicos es fundamental para cada territorio y se ha argumentado ampliamente en el segundo capítulo de este libro ¿Por qué los territorios necesitan una estrategia?

3. Los objetivos tácticos, finalmente, son objetivos de segundo nivel que se derivan de los objetivos estratégicos que habremos definido con anterioridad. Cada objetivo estratégico va a tener varios objetivos tácticos o sub-objetivos que marcaran pasos en el camino para alcanzar el objetivo estratégico. Dicho de otra forma, son objetivos parciales que definiremos para cada una de las líneas estratégicas del plan de desarrollo. Serán, en muchos casos, objetivos sectoriales como pueden ser los objetivos en infraestructuras, educación o emprendimiento por ejemplo.

¿Dónde encaja cada tipo de objetivo en el plan de desarrollo local?

La definición de un plan de desarrollo sigue una serie de etapas o pasos, y los objetivos van haciendo su aparición en distintos momentos de este proceso. Veamos esquemáticamente, cómo se produce esa incorporación de objetivos al proceso de definición de un plan.

Paso 0.- En todos los casos, y **como punto de partida**, debemos apoyarnos en **los tres grandes objetivos genéricos** que deben aplicarse a cualquier ciudad o territorio: la competitividad económica, la sostenibilidad ambiental y la cohesión social. Estos tres objetivos engloban todo aquello que podemos desear y a lo que podemos aspirar como colectivo que comparte un mismo espacio ciudadano. Cualquier otro objetivo genérico que podáis imaginar está incluido en éstos: una mejor educación para todos, mayor seguridad en las calles, etc. Por lo tanto, estos objetivos no pueden ser objetivos estratégicos de ningún territorio pero sí deben impregnar cualquier estrategia territorial que vayamos a definir.

Paso 1.- Todo plan local debe iniciarse con **un análisis de los activos locales**. Será a partir de aquellos aspectos en que tengamos fortalezas, como podremos construir una propuesta de desarrollo realizable y con garantías de éxito.

Paso 2.- Tras la fase inicial de diagnóstico, toca **definir la visión de futuro** de la ciudad. Es decir, ¿cómo vamos a ser reconocidos en el futuro entre todas las ciudades de nuestro ámbito (regional, nacional o internacional)? La idea es que nos transformemos en el lugar al que hay que recurrir por algún motivo concreto, de manera que converjan hacia nuestra ciudad empresas, estudiantes, profesionales, emprendedores, turistas o compradores en función del tipo de oferta que hayamos decidido generar.

Podemos, por ejemplo, optar por ser una zona de turismo cultural o por producir las mejores papas del país, por ser una ciudad universitaria o el principal centro de la industria química. Ésa será nuestra visión de futuro, así queremos que se nos reconozca en el futuro y, por supuesto, a alcanzar esta meta vamos a dedicar los esfuerzos coordinados de los distintos agentes locales.

Para conseguir plasmar esa visión de futuro en la realidad, deberemos definir una (o quizá, 2) línea(s) estratégica(s) de desarrollo de la ciudad y, para cada línea estratégica, tendremos un número reducido de **objetivos estratégicos**; objetivos clave absolutamente esenciales para alcanzar nuestra visión de futuro; objetivos sin los que la ciudad no tendría la base suficiente para consolidar la visión de futuro que deseamos.

Paso 3.- Tras haber decidido nuestro(s) objetivo(s) estratégico(s), hay que empezar a precisar **cómo** vamos a alcanzarlo. Es el momento de bajar al detalle y empezar a definir las distintas tácticas que utilizaremos para desarrollar la estrategia. Para ello, empezaremos a definir **los objetivos tácticos** que nos fijamos y los **proyectos concretos** a desarrollar en cada ámbito.

En el Anexo del libro encontraréis una serie de ejemplos reales que ayudarán a comprender tanto los conceptos expuestos en este capítulo como el conjunto de los presentados a lo largo del libro.

Ideas clave del capítulo

El capítulo presenta los distintos tipos de objetivos a considerar en un Plan Estratégico territorial: objetivos **genéricos, estratégicos y tácticos** y los sitúa en el momento que les corresponde en el proceso de definición estratégica de la ciudad.

Resumen del libro

En resumen,..... el libro en 40 ideas clave

Se recopilan en este capítulo final los resúmenes de cada uno de los capítulos de modo que se pueda disponer del conjunto de las ideas clave sobre estrategia territorial desarrolladas en el libro.

Ideas clave del capítulo 1

¿Por qué una estrategia?

Parece claro que la simple aportación de los distintos expertos no resuelve las preguntas del gobernante.

Definiendo las distintas políticas sectoriales de un gobierno por separado no conseguimos desarrollar políticas coherentes y eficaces.

El primer requisito es tomar conciencia de que hay que gestionar al conjunto del territorio como una entidad con vida propia.

Descubrimos que, partiendo de una visión global del territorio y de una idea-objetivo como es impulsar la economía alrededor de un producto concreto, resulta casi natural ir desgranando los detalles de las actuaciones necesarias en cada apartado del gobierno. Nos permite generar, además, **unas políticas sectoriales que**, al derivarse de una misma idea, **se complementan y generan sinergias entre ellas**.

La respuesta adecuada, por lo tanto, surge de forma natural, si planteamos las preguntas desde la perspectiva general del territorio y no, desde cada uno de los ámbitos de gobierno: **pensando en el territorio como un todo, y definiendo un objetivo para él**. Esta forma de plantear las cosas es lo que llamamos definir **una estrategia**.

Un gobierno **debe gobernar tanto el presente como el futuro** de su territorio. Para mejorar las expectativas de vida a la población es imprescindible desarrollar una política de gobierno del futuro. Es decir, **definiendo y llevando a la práctica una estrategia** de futuro.

La última parte del capítulo se dedica a listar las ventajas de trabajar con una estrategia y, al contrario, los problemas que genera el no aplicar una estrategia territorial.

Ideas clave del capítulo 2

Los elementos que componen una estrategia

Una estrategia no es únicamente un enunciado ni un documento sino que debe incluir los siguientes elementos:

- una visión, elemento fundamental sin el que no puede existir estrategia.
- unas líneas estratégicas, aquéllas en las que el territorio va a volcar sus esfuerzos y sus recursos para convertirse en un referente entre los demás territorios.
- unas actuaciones básicas o proyectos clave para cada línea, que reforzarán al territorio hasta hacerle alcanzar la excelencia en las líneas estratégicas escogidas
- un calendario que fija los grandes hitos del despliegue de la estrategia
- una organización, constituida por los actores del territorio y que se encargará de impulsar, coordinar y hacer el seguimiento del progreso del despliegue de la estrategia

Si incorporamos los tres primeros puntos pero no incorporamos los dos últimos, calendario y organización, el proceso tiene muy escasas probabilidades de éxito.

Ideas clave del capítulo 3

Los criterios

Una buena estrategia territorial debe:

- definir una diferenciación (respecto a los demás territorios)
- apostar por una especialización concreta del territorio; no, por todas
- representar un reto, una meta para motivar a la población local
- ser posible
- ser una estrategia del territorio para el territorio

- ser definida de forma participativa
- basarse en los recursos propios del territorio

Ideas clave del capítulo 4

¿Por qué fracasan....?

La mayoría de planes estratégicos no consiguen ir más allá de la elaboración y presentación del documento, fracasando en su objetivo final de transformar la ciudad.

Para transformar con éxito una ciudad, se necesitan tres elementos:

1. Una estrategia
2. Un plan para plasmar esa estrategia en la realidad
3. La implicación de los agentes locales

los dos primeros son conocidos y asumibles. La dificultad, y el motivo de la mayoría de fracasos, está en la ausencia del tercero.

La administración debe no solo hacer participar al conjunto de la sociedad en la definición del plan estratégico sino que debe conseguir implicar en el mismo a los actores locales relevantes.

Ideas clave del capítulo 5

La innovación abierta

La innovación abierta, en las empresas, es una herramienta metodológica por la que las empresas trabajan junto a su entorno (clientes, competidores, proveedores,...) para incorporar sus opiniones y propuestas como criterios para generar nuevos productos y servicios exitosos.

Las comunidades son más inteligentes si son capaces de “pensar” conjuntamente que si se limitan a la simple agregación de propuestas individuales. Es al reflexionar

conjuntamente cuando los actores del territorio son capaces de generar un **proceso emprendedor de descubrimiento de oportunidades territoriales**.

La **innovación territorial abierta** consiste, pues, en la generación de nuevas líneas de actividad económica a partir de los recursos de que ya dispone ese territorio y gracias al intercambio de ideas entre los actores locales. Para conseguir este efecto de reflexión conjunta se requiere diseñar la participación de una forma específica.

Hemos recopilado, a lo largo del texto, hasta 4 argumentos importantes por los que es imprescindible definir la estrategia territorial conjuntamente con los actores locales:

1. Porque es muy importante que las decisiones que se tomen resulten satisfactorias para los ciudadanos.
2. Porque para conseguir transformar el territorio es imprescindible que todos sus agentes participen en esa transformación y avancen, coordinadamente, hacia el mismo objetivo.
3. Porque las comunidades son más inteligentes si son capaces de “pensar” conjuntamente que si se limitan a la simple agregación de propuestas individuales.
4. Porque un plan definido y desarrollado por todos los agentes locales tiene muchas más probabilidades de seguir adelante aún con cambios de color político en el gobierno.

Ideas clave del capítulo 6

¿Cómo transformar el futuro.....

Al hablar de diseñar un Plan Estratégico Local, es necesaria una selección de las opiniones y de los puntos de vista sobre los que construir el Plan a la vez que es importante evitar que nadie se sienta excluido del proceso.

La pieza clave del proceso es un taller en el que un grupo de alrededor de 30 personas cuidadosamente seleccionadas elaboran, con la guía que les aporta en cada momento el consultor, el proyecto de desarrollo que desean para su ciudad.

Es precisamente esa **creación, a partir de una página en blanco, del proyecto de ciudad por parte de los actores locales** lo que lo hace nacer con el compromiso de los actores implicados. Adicionalmente, se produce un descubrimiento de que **el territorio tiene un mayor potencial** del que creían en un principio.

Se propone un esquema genérico en tres pasos: un taller inicial seguido de un proceso de participación amplio y culminando con un nuevo taller de consolidación del proyecto.

Este planteamiento es adaptable a las distintas circunstancias de cada ciudad o territorio.

Ideas clave del capítulo 7

El taller estratégico local

El taller estratégico local es el elemento clave del método que propongo para la definición de las estrategias locales.

El taller se desarrolla en tres fases que vienen a tener una duración total de tres meses. Una fase previa de **preparación del taller**, la celebración **del taller** y la **elaboración de conclusiones y propuestas y retorno a los participantes**.

El taller puede utilizarse no solo en ciudades sino también en divisiones subnacionales superiores como Estados, Regiones, Departamentos o Provincias.

El taller admite variaciones para adaptarlo a cada uno de los distintos objetivos que puede tener: como taller “de inicio” del proceso, taller “de consolidación” y el curso-taller cuyo objetivo es el de capacitar a técnicos en desarrollo territorial en la metodología.

Es importante, para el éxito del proceso, contar con un consultor externo a la ciudad y al territorio dirigiendo el taller estratégico por varias razones de peso. Aporta **una autoridad reconocida por todos, es neutral** frente a los distintos sectores, aportará **una visión externa** del territorio, **una visión** que será **neutral**. Aporta también **experiencia en entornos y situaciones similares** y dispondrá de **una metodología para desarrollar el proceso**. Finalmente, un buen experto será capaz de **generar sinergias entre actores y "chispas de innovación"** con los actores locales que aporten nuevas opciones de desarrollo.

Ideas clave del capítulo 8

¿Cómo continuar el proceso tras la definición de la estrategia?

El proceso estratégico completo, hasta su culminación con éxito, habiendo proyectado la ciudad a un nuevo nivel de calidad de vida, **consta de tres pasos o fases**: la toma de la **decisión de desarrollar un proceso estratégico**, la **fase de definición estratégica** y la **fase de despliegue del Plan Estratégico Local** aprobado.

Tras definir la estrategia, es necesario articular **una estructura de gobierno** que se encargue de llevarla a cabo. Esa estructura consta de **un Comité Director, un o una Gerente, un Comité Ejecutivo** y un número indeterminado de **Grupos de Trabajo**. Por supuesto, será necesario contar con **un presupuesto** adecuado y con la **colaboración de personas** de los diversos ámbitos de la ciudad.

Ideas clave del capítulo 9

Planeación urbana y planificación estratégica

En la actualidad, las ciudades son entes tan complejos que se hace imprescindible enfocar su futuro de forma integral, transversal y multidisciplinar.

Los gobiernos de las ciudades tienen la doble obligación de gestionar, a la vez, su día a día y de planificar su futuro.

En cuanto a la planificación (del futuro) los especialistas y profesionales de cada ámbito necesitan disponer de unos criterios para elaborar sus proyectos. Y aparece además la necesidad de una integración de las acciones -para ir todos a una- y de una transversalización -todos trabajamos para todos y reforzamos mutuamente nuestros proyectos-. Por eso, para diseñar el futuro, es necesario empezar a ver la ciudad en su globalidad.

El proceso de diseño estratégico local debe hacerse en dos etapas. En la primera etapa es el conjunto de la ciudad quien define hacia dónde quiere ir y cómo debe ser la ciudad a construir para el futuro. En este paso se definen los criterios a seguir por los distintos especialistas y debe ser la ciudad quien los defina.

En la segunda etapa, y una vez que la primera etapa ya ha proporcionado los criterios de partida, es cuando tiene sentido comenzar la planeación urbanística de la ciudad y hacer planes detallados para el desarrollo económico o para la promoción exterior de la ciudad.

Ideas clave del capítulo 10

Marca ciudad y planificación estratégica

Hay unos criterios a aplicar para definir una marca ciudad:

- Se requiere que aquello que se desea promocionar como atributo de la ciudad sea cierto.
- La marca-ciudad es un proceso a mantener en el tiempo en el que la marca y la ciudad deben realimentarse permanentemente.
- La marca-ciudad debe ser compartida por los agentes locales relevantes.

Para que el proceso de la marca-ciudad tenga éxito es imprescindible implicar en su definición a los actores locales. Haciéndolo así, esa marca 1) será, sin duda, mejor, 2) ellos

la incorporarán a sus campañas, 3) entre todos conseguiremos que el conjunto de la ciudad adopte y se sienta orgulloso de su nueva marca-ciudad y, con ello, 4) conseguiremos reforzar la actitud de la población en el sentido que la marca requiere.

Ideas clave del capítulo 11

Smart City y planificación estratégica

Ser una Smart City -SC- o una Ciudad Inteligente es un objetivo genérico deseable para las ciudades. Pero al no ser la Smart City una característica diferenciadora para la ciudad, no puede convertirse en estrategia de ninguna ciudad.

.....se hace derivar el concepto de SC de manera que incorpore las tendencias de las ciudades, participación del ciudadano, ciudad verde,.....etc. de forma que al hablar de Smart City se entienda **Ciudad del Futuro**.

La SC aparece como un paso necesario e ineludible. En el tablero de juego de la ciudad, la SC va a ser una herramienta más de la que la ciudad va a disponer para enfrentar todos los retos que se plantee. La Smart City es una herramienta que nos ayudará a llevar a la práctica nuestra estrategia.

Ideas clave del capítulo 12

De la estrategia y de los ámbitos de planificación

En la planificación del futuro de una ciudad, el primer paso a dar es definir la estrategia territorial o de la ciudad.

Este plan estratégico es quien define los criterios a seguir para todos los planes derivados de los que la ciudad decida dotarse (planeación urbana, desarrollo económico, seguridad ciudadana, smart city, plan de sustentabilidad,...).

Esos planes no solo deben aplicar los criterios definidos por el plan estratégico de la ciudad sino que también es imprescindible mantener una buena coordinación permanente de los mismos.

Ideas clave del capítulo 13

Los objetivos en la estrategia

El capítulo presenta los distintos tipos de objetivos a considerar en un Plan Estratégico territorial: objetivos **genéricos, estratégicos y tácticos**. En primer lugar los define y, a continuación los sitúa en el momento que les corresponde en el proceso de definición estratégica de la ciudad.

Anexo

Algunos ejemplos ilustrativos

ANEXO

Ejemplos comentados

Este anexo encuentra su motivación en el hecho de que, a pesar de que el conjunto del libro está escrito desde una perspectiva eminentemente práctica, estoy convencido de que algunos ejemplos concretos pueden ayudarte, lector, a precisar y consolidar alguna idea que el texto no haya clarificado suficientemente.

Los ejemplos que expongo están extraídos ya sea de planteamientos reales propuestos durante las diversas sesiones de estrategia que he impartido o bien de las propuestas que los participantes en los cursos que he impartido durante estos últimos años han incluido en sus tareas.

Encontrareis ejemplos, buenos y malos, de todo tipo de entornos, mayoritariamente centrados en América Latina. Desde grandes ciudades como Bogotá, Lima o Quito, hasta territorios rurales con unas pocas decenas de miles de habitantes. Sin embargo, podréis comprobar que los principios y los comentarios que hago son casi siempre válidos para territorios de cualquier dimensión poblacional. Por supuesto, he eliminado toda referencia que pueda identificar tanto a la ciudad o territorio de que se trata como al autor del párrafo que utilizo como ejemplo puesto que esos datos no aportan información relevante para nuestro propósito.

Para cada ejemplo he incluido el texto real de la propuesta del alumno, que encontrareis **en negritas** así como el comentario que yo le aporté. También se señala al inicio de cada ejemplo, el tema que trata prioritariamente (visión, objetivos, actuaciones, plan,...).

Ejemplo 1

Objetivos estratégicos

en este sentido los grandes objetivos estratégicos propuestos son:

Objetivo 1: Impulsar el comercio de los productos locales.

Objetivo 2: Crear espacios para la promoción del Turismo.

Con estos objetivos básicos estamos definiendo hacia donde queremos ir, es decir, lo que se busca es que en xxxxxxxx la producción de los productos locales sean reconocidos y comercializados, no solo en el ámbito local, sino regional, nacional y hasta internaciones.

Ejemplo 2

Definición de objetivos

La exposición de los objetivos **debe ser breve y clara**. Son una frase corta. Lo siguiente no es un objetivo:

Objetivo 1: La ciudad de XXXXXX fortalece la infraestructura cultural y de identidad de la ciudad, que permita el desarrollo de actividades culturales, no sólo en la zona urbana, sino en el sector rural; promocionando la capacidad de los pequeños y medianos emprendedores dedicados a las artesanías propia de la localidad y permitiendo el crecimiento del turismo en las zonas periféricas de la ciudad, promoviendo un flujo de movilidad permanente durante el año a partir de la promoción de las fiestas tradicionales en los corregimientos y no limitándose al periodo en el que se desarrollan los Carnavales de Negros y blancos

En este enunciado larguísimo se pretende integrar todos los conceptos que parecen interesantes. El resultado es un párrafo que no dice nada y que, sobre todo, no sirve para avanzar en la definición de una estrategia.

Ejemplo 3

Objetivos y actuaciones

Objetivo: Ser el destino preferido de los turistas de naturaleza en el país.

Es una buena definición de objetivo. Sin embargo, lo que sigue NO SON objetivos, sino actuaciones o políticas a desarrollar para alcanzar el objetivo.

1. **Mejorando la formación de los profesionales de la restauración**
2. **Mejorando la infraestructura hotelera y de alojamiento**
3. **Creando un centro de interpretación del entorno natural del departamento**
4. **Impulsando la producción de artesanías locales**
5. **.....**

Ejemplo 4

Objetivos estratégicos

Insertar a xxxxxx en el eje turístico Galápagos – Guayaquil – Quito – Tena, además de Desarrollar industrias de procesamiento del cacao, la pesca de cultivo y la yuca.

Buen planteamiento puesto que se trata de dos líneas de trabajo claras y complementarias.

Aún así, es necesario definir, de forma previa, una visión diferenciadora que sea la que guíe todas nuestras decisiones.

Ejemplo 5

Visión

El alumno propone:

- 1. Lograr la integración transversal de todos los sectores mediante la facilitación de la interrelación de los sectores locales.**
- 2. Creación de un programa de búsqueda de talentos locales, con el fin de identificar a los mismos mediante la realización de festivales de ciencias, concursos, etc.**
- 3. Creación de las condiciones adecuadas y la infraestructura necesaria para permitir y facilitar el surgimiento de iniciativas económicas locales de manera tal de crear un entorno favorable para las empresas y negocios.**
- 4. Facilitar el establecimiento en el departamento de instituciones formativas de recursos humanos de cualquier nivel educativo e incrementar la información continua a los ciudadanos.**
- 5. Creación de un Plan Estratégico Turístico Cultural del departamento con el fin de potenciar los atractivos turísticos existentes y creación de nuevos productos turísticos además de la promoción de los mismos.**
- 6. Incrementar la infraestructura sanitaria en el departamento, como centros de atención primaria en asentamientos alejados a la zona urbana.**
- 7. Promover y facilitar la oportunidad de la práctica de deporte entre la sociedad local mediante programas que contemplen la misma en los distintos complejos deportivos construidos recientemente en el departamento.**

Lo que haces son propuestas deseables, por supuesto, pero ninguna de ellas marca un objetivo claro y deseable para toda la población. Son herramientas para mejorar la sociedad pero nos falta tener una guía, un faro, una luz que nos guíe. En un punto hablas

de un plan estratégico turístico cultural. Pero eso es precisamente lo que tienes que estar definiendo.

Y lo primero que debe definir ese Plan, después de hacer un repaso de los activos de la ciudad que ya hiciste, es una visión de cómo deseamos que sea XXXXXX dentro de 10 o 20 años. Cuando sepamos eso que va a ser nuestro faro, podremos empezar a definir cómo queremos llegar hasta allí y qué medios, políticas y actuaciones vamos a utilizar para ello.

Ejemplo 6

Visión

A uno de los alumnos, le hacía yo el siguiente comentario:

Sólo te falta definir la visión de tu ciudad. Podría ser algo así como el proveedor de servicios sanitarios y de retiro para los estadounidenses.

Fíjate que si tu ciudad define así su visión y, por lo tanto, se fija este objetivo, todo lo demás se deriva de ello: mejora de los servicios turísticos, mejora de la I+D médica, mejora de la seguridad, cambio cultural de la población hacia la atención al cliente,.....

La visión es fundamental porque da sentido, automáticamente, a todo lo demás.

Ejemplo 7

Visión

A otro, en respuesta a diversas preguntas que me hacía, le comentaba lo siguiente:

El conseguir una Universidad no es una estrategia ni tampoco una visión. Puede ser un objetivo secundario porque es un medio para alcanzar una mejora ¿hacia dónde? ¿hacia dónde quiere avanzar esa ciudad? ¿Qué quiere llegar a ser? ¿En qué desea ser un referente en su área? ¿Biología? ¿Turismo? ¿Química? ¿Cultura? ¿Textil? o ¿la ciudad más "vivable" del país?

La ciudad necesita un norte hacia el que moverse. Para llegar a ese norte, probablemente, una universidad sea un elemento necesario. Pero la universidad es un recurso; no, el objetivo en sí.

Por supuesto que la posición geográfica respecto a zonas industriales o a un aeropuerto son activos que ayudan en la definición del futuro desarrollo. Y, de nuevo, la pregunta no es "¿cómo puedo utilizarlos para mejorar?", sino, "¿adónde quiero ir?". Es una vez que

contestas a la segunda pregunta cuando podrás contestar a la primera pregunta de forma casi obvia.

Ejemplo 8

Objetivos

Lamento decirte que lo que expones en tu tarea es aplicable al 90% de las ciudades o territorios del mundo. Lo que necesitas es aplicar lo aprendido a un territorio concreto. Para que puedas comprobarlo, aquí tienes una parte de tu tarea:

Objetivos específicos a mediano plazo:

- 1. Unificar conceptos, métodos y condiciones en que deberá edificarse el desarrollo del municipio,**
- 2. Formulación de estrategias innovadoras de desarrollo sustentable, en las que participen los que conforman todos los segmentos sociales, económicos, políticos y ambientales.**
- 3. Conformar un equipo interinstitucional de asistencia técnica para los participantes, que prepare informes sobre los temas a discutir.**
- 4. Diseñar políticas para afrontar necesidades sociales y fomentar la autodeterminación de la movilidad social y crecimiento industrial, la protección a la economía, ambiente, recursos naturales, etc.**
- 5. Promover el uso los recursos sin trastocar los mecanismos básicos del funcionamiento de la naturaleza, mediante los programas educativos y divulgativos que son de especial importancia.**

Objetivos específicos a Largo Plazo

- 1. Abatir a la pobreza, mejorar el bienestar mediante el acceso a la educación y el empleo, optimar la salud y vivienda, reducir desigualdades e impulsar la producción y el consumo sustentables sin que sean el eje rector de la economía.**

2. Mejorar el acceso a la energía limpia universal y a bajo costo que minimice la contaminación local y los daños a la salud

Es una lista de objetivos, sin duda deseables pero que no aportan nada a la gobernabilidad de la ciudad. Con esa definición de objetivos, ¿por dónde empezarías? ¿cuáles serían tus prioridades? Como ves, con un planteamiento tan genérico no tenemos elementos para empezar a tomar decisiones de gobierno.

Ejemplo 9

Objetivos y actuaciones

La alumna proponía los siguientes....

Objetivos para la Movilidad

- **Construir andenes para promover la movilidad peatonal.**
- **Crear nuevas rutas para el sistema integrado de transporte.**
- **Adecuar el flujo vehicular para horas pico con Contra flujo que permitirá la rápida descongestión vehicular.**

De todos estas propuestas, únicamente "promover la movilidad peatonal" es un objetivo. Los demás puntos que se citan no son objetivos sino, actuaciones.

Ejemplo 10

Visión

Objetivos.

- **Formar el capital humano que necesita XXXXX a través de la educación, para la construcción de la ciudad defendiendo los valores y tradiciones con los que se reconoce a la ciudad, utilizando las tecnologías de información para divulgar su riqueza humana y cultural.**
- **Fortalecer los convenios de cooperación internacional que tienen algunos de los centros de educación superior en la ciudad, que permita el intercambio estudiantil y la ejecución de prácticas académicas en la ciudad.**
- **Fortalecer el sector de la cultura y el turismo a través de la creatividad, participación, capacitación, conservación y organización de la vida cultural y**

turística de la ciudad, reconociendo la riqueza patrimonial de su espacio y las tradiciones de su gente de tal forma que se pueda promocionar la ciudad como destino de clase mundial.

- Trabajar por la conservación del patrimonio material e inmaterial de la ciudad, convocando la participación activa multisectorial y comunitaria y el reconocimiento a XXXXXX como epicentro de múltiples conocimientos
- Fortalecer la capacidad competitiva de la ciudad, por medio de la articulación entre la Universidad, la empresa, la administración y la sociedad.

Todo esto está muy bien y parece necesario. Pero la pregunta es: ¿Y qué queremos conseguir con eso? ¿Por qué no verbalizar el objetivo hacia el que deseamos dirigir la ciudad?

En esencia, lo que se propone es de aplicación a cualquier ciudad del mundo. ¿o no? Pero a lo que hay que dar respuesta es a la pregunta: ¿por qué motivo va a querer venir a nuestra ciudad y no, a otra, un profesional a desarrollar su carrera, una empresa para implantarse, un artista para crear o un joven para estudiar? ¿Qué les va a ofrecer nuestra ciudad como valor diferencial para que opten por ella? Esa diferencia es la que debemos diseñar y construir. Y con las propuestas anteriores no vamos a conseguirlo.

Ejemplo 11

Visión / Objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos Generales:

- A. Promover el desarrollo competitivo de las actividades económicas sostenibles y emprendimientos que permitan generar ingresos y fuentes de trabajo decente para la población.**
- B. Mejorar las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana para todos, afirmando una ciudadanía intercultural en una XXXX inclusiva.**
- C. Gestionar la recuperación y ocupación segura, inclusiva, concertada, ordenada y sostenible del territorio en el contexto del cambio climático.**

- D. Mejorar las condiciones para la movilidad segura y eficiente de las personas, en especial niños, adultos mayores y personas con discapacidad.**
- E. Gestionar el Gobierno Metropolitano de XXXXXX basado en los principios de buen gobierno.**

Puede servir como grandes principios para un plan de gobierno pero, de nuevo, no sirve como objetivo estratégico de desarrollo. Y la eterna pregunta: ¿Sirven estos objetivos para cualquier lugar del mundo? Mientras la respuesta sea “sí” lo que hemos escrito no son objetivos que podamos llamar estratégicos. En realidad, son objetivos genéricos.

Un objetivo estratégico lo es para un territorio determinado. Por ejemplo, transformarse en región de referencia por su producción agrícola o, tomando un ejemplo de una de las tareas de tus compañeros, (sigue en el Ejemplo 12)....

Ejemplo 12

Visión / Objetivos estratégicos

"Consolidarnos como un distrito turístico, teniendo como respaldo el ser un distrito histórico y ecológico. "

Éste es un buen ejemplo y se puede comprobar en él cómo, una vez definimos unos objetivos, estamos en disposición de empezar a pensar qué haremos nosotros para que el territorio los alcance.

Por ejemplo, potenciar la formación del sector agrícola, promover el consumo de la producción local o mejorar la calidad de la producción de fruta.

Si no definimos objetivos, si no nos fijamos una meta a la que llegar, nos ocurre que proponemos muchas actuaciones, aparentemente todas ellas, positivas, pero que no marcan un avance en ninguna dirección concreta.

Te invito a repasar tu tarea y verás cómo, bajo el título de objetivos, lo que en realidad propones es una serie de actuaciones. Esas actuaciones, precisamente porque no hay objetivos definidos a priori, son absolutamente genéricas. (Cuál de ellas no se puede aplicar a cualquier otro territorio?). Es más, alguna de ellas, incluso, no depende en absoluto de la propia región ("Definir políticas nacionales para que mediante procesos seriamente descentralizados se apliquen los recursos necesarios para empoderar la región

y potencial izar el inventario existente y completarlo"). Esta última podría calificarse como un deseo pero, al no depender de la región, no es ni siquiera una actuación.

Ejemplo 13

Objetivos estratégicos

“Promover el desarrollo económico local basado en los recursos que posee el territorio con la el fin de otorgar nuevas oportunidades a los habitantes de la comuna, considerando las características rurales y urbanas que se presentan.”

Respecto al objetivo que propones, te sugiero que lo releas pensando en Nueva York, en Sidney o en una zona rural africana. ¿Te das cuenta de que sirve exactamente igual para todos ellos? Eso significa que ese objetivo no aporta nada a tu territorio que le ayude a orientarse en alguna dirección. La pregunta que debes responder es: ¿qué puede ser mi territorio que no pueda ser nadie más en el mundo? Y, al decir, el mundo, cada ciudad, cada territorio debe definir qué dimensión quiere darle a su mundo (la región? el país? el continente? el planeta?)

Ejemplo 14

Objetivos estratégicos

“Los objetivos generales que me he planteado y sobre los cuales voy a elaborar los planes de acuerdo a las políticas escogidas son:

- **Crear una industria limpia para la producción de energía y el procesamiento de productos orgánicos para consumo masivo.**
- **Desarrollar y mantener vías de comunicación que permitan el acceso a las diferentes zonas de producción o de interés turístico.**
- **Implementar un plan educativo que privilegie el conocimiento y redescubrimiento de las potencialidades de territorio de XXXXXX.**
- **Facilitar desde la administración pública la creación y desarrollo de proyectos empresariales, educativos, culturales, sociales, facilitándoles los permisos y autorizaciones correspondientes.**

Estos objetivos están bien, son positivos. Pero no definen una identidad del territorio ni marcan una línea clara de trabajo a la ciudad. Son objetivos que van a hacer que cada departamento municipal se ponga en marcha con "sus" directrices pero no hay entre ellos ninguna coordinación ni, mucho menos, una unidad de acción, falta la sensación de que son parte de un proyecto común del que ellos son responsables de una parte específica.

Ejemplo 15

Visión + Objetivos estratégicos

Permitidme concluir con la propuesta que elaboraron para su ciudad, Barcelona, el grupo de alumnos al que impartí un curso de gestión de proyectos de desarrollo. Me parece un buen ejemplo que condensa una ciudad en una visión de futuro y que apuesta por tres líneas estratégicas para hacer realidad esa visión de futuro. Aquí tenéis, juntos, la visión y las líneas estratégicas que escogieron:

“Barcelona, t’inspira

La ciutat dels prodigis”

Modernisme, disseny i tecnologia

Seguro que lo habéis entendido a pesar de estar en catalán, no obstante, os lo traduzco:

“Barcelona, te inspira

La ciudad de los prodigios”

Modernismo, diseño y tecnología

