



## **CONCLUSIONES VIII ENCUENTRO IBÉRICO DE DIRECTORES DE PLANES ESTRATÉGICOS URBANOS Y TERRITORIALES**

*ZARAGOZA, 17 y 18 de noviembre de 2003*

### **ACTUALIZACIÓN O NUEVOS PLANES ESTRATÉGICOS**

- ❑ La planificación estratégica es un proceso abierto y continuo, que es adaptado por cada territorio a sus peculiaridades propias.
- ❑ En función de las distintas necesidades, llegado el momento en que el primer plan está en avanzado grado de cumplimiento o debido a un cambio sobrevenido (por el entorno o de carácter político), se procede a su reformulación o a la elaboración de un plan nuevo.
- ❑ Son diversas, y coincidentes, las razones que motivan la actualización de los planes estratégicos o, en su caso, la elaboración de un nuevo plan. Las más citadas son:
  - Cumplimiento de la mayoría de objetivos del Plan
  - Nuevas tendencias en el entorno nacional y/o internacional
  - Cambios de liderazgo
  - Cambios en la estrategia política de la ciudad / territorio
  - Necesidad de coordinación con diversos planes sectoriales de la ciudad / territorio
- ❑ Independientemente de si se opta por reformular el plan o elaborar uno nuevo, se coincide en la importancia de proceder a una constante actualización.
- ❑ Toda revisión o elaboración de un nuevo plan debe partir de una evaluación, referida tanto al grado de ejecución de los proyectos estratégicos como al entorno externo en el que deberá desenvolverse.
- ❑ Esta nueva etapa deberá traer consigo, entre otras ventajas, la adaptación a los nuevos retos internos y externos; el impulso de la participación ciudadana gracias a la utilización de métodos novedosos relacionados con

las nuevas tecnologías, así como la reinstauración de una cultura del diálogo.

## MOVILIDAD URBANA

- ❑ La movilidad urbana es uno de los retos estratégicos más importantes a los que se deberán enfrentar las ciudades en las próximas décadas.
- ❑ Actualmente, existe un razonable grado de consenso político y técnico en que la mejora de la calidad de vida en las ciudades pasa por el cuidado medioambiental y el desarrollo sostenible, por la búsqueda de un mejor transporte colectivo, aunque conlleve importantes cambios en los hábitos ciudadanos y otros costes sociales. En esta necesaria etapa de concienciación, es imprescindible la participación ciudadana.
- ❑ Ese transporte sostenible debe ser fruto de una planificación integral e integradora (urbanística, comercial, etc.) y respetuosa con el medio ambiente y garantizar la accesibilidad de los ciudadanos a las obligaciones y servicios a los que tienen derecho, a través de una política de transporte que tienda a reducir su coste (en energía consumida, emisiones y tiempo transcurrido) e integrar los distintos sistemas (intermodalidad), todo ello en un contexto de mayor calidad de vida.
- ❑ Estudios de la Unión Europea advierten de que, en quince años, la movilidad general habrá crecido un 40% y una gran parte se transferirá al transporte privado.
- ❑ Es necesario investigar sobre la movilidad obligada y la no obligada, con sus consiguientes repercusiones.
- ❑ La resolución de los problemas de transporte debe tener una visión territorial que exceda los límites administrativos de la ciudad.
- ❑ Para evaluar los avances en la movilidad, los indicadores necesarios serán la seguridad y el tiempo.

## LIDERAZGO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- ❑ Para el establecimiento de las estrategias de una ciudad, es necesario que “alguien”, el líder, con visión de futuro marque el camino. En España, la mayoría de los planes estratégicos cuentan con un liderazgo público y, en más de la mitad de los casos, municipal.
- ❑ Uno de los principales factores de éxito o fracaso de todo plan estratégico es su liderazgo.

- En el ámbito local, normalmente el mejor líder es el alcalde/alcaldesa o presidente de la institución territorial, porque es la figura más legitimada para ello y el líder natural del territorio, pero debe compartirlo con el resto de agentes sociales y económicos. El liderazgo, por tanto, puede ser individual o colectivo. Pero se coincide en la importancia del liderazgo compartido: el Ayuntamiento (normalmente el impulsor del proceso planificador) debe dar entrada al resto de agentes con peso específico en ese territorio.
- Partiendo del liderazgo e impulso institucional, el plan estratégico debe ser cada vez más un plan participado por los líderes políticos, económicos, sociales, culturales, educativos, etc.

Un excesivo liderazgo político entraña numerosos riesgos, entre otros el retraimiento del resto de agentes. El liderazgo no debe girar exclusivamente en torno a las instituciones territoriales, porque en la implantación la mayoría de propuestas del plan deben ser impulsadas por otras instituciones.

- El liderazgo debe ser explícito, reconocido, y debe ser ejercido por alguien con capacidad de arrastre ante el resto de agentes sociales, económicos e institucionales. Además, puede cambiar en las distintas fases del proceso de planificación estratégica.
- Se entiende el liderazgo como la capacidad para crear, desarrollar y mantener redes sociales.
- El líder debe ser “correa de transmisión” para extender la cultura estratégica entre la ciudadanía. Por tanto, ha de creer en la planificación estratégica. El líder debe apoyarse en un equipo técnico para llevar adelante esta tarea.
- Los rasgos que definen a un líder son los siguientes:
  - Dotes de equilibrio / estabilidad / capacidad de resolución
  - Gran dosis de credibilidad
  - Amplia capacidad de convocatoria
  - Habilidad para conciliar intereses divergentes
  - Generar ilusión
  - Capacidad de dinamización