

# **Desarrollo Local y Planes Estratégicos**

**Antonio Martínez Gómez**  
Director del Plan Estratégico Futurelx  
y profesor de la Universidad CEU Cardenal Herrera

**Elche, 2002**

En el contexto de las Primeras Jornadas de Economía Comarcal, es fundamental explicar dos conceptos que desde mi punto de vista están relacionados entre sí: el desarrollo local y la planificación estratégica de ciudades.

### **Desarrollo Local: Una política activa de progreso.**

El desarrollo local se puede definir como una política activa liderada y gestionada por los diversos agentes que participan, actúan e intervienen de forma concertada en un territorio determinado; para crear unas bases sólidas, dinámicas y sostenibles de progreso y riqueza, a través de una adecuada y creativa movilización de los recursos existentes.

En esta definición faltaría incorporar los términos económico, social y territorial, que hay que relacionar necesariamente con el ámbito de actuación de esa política activa, con los agentes que intervienen y con los recursos locales existentes.

El desarrollo local debe tener en cuenta la realidad interna de cada territorio y las tendencias que se manifiestan en su entorno, y ello para establecer una estrategia de actuación con el objetivo de definir un determinado modelo económico, social y territorial, que permita conseguir por una parte, el incremento del nivel de calidad de vida y la mejora del bienestar de la población; y, por otra parte, capacidades competitivas para la ciudad.

El desarrollo local requiere ciertas acciones básicas para impulsarlo:

- Conocimiento de las características de la realidad local (debilidades y fortalezas) y de las tendencias de su entorno (amenazas y oportunidades).
- Generar un proceso de concertación y cooperación entre los sectores público y privado.
- Sensibilización, disposición y compromiso en iniciar el proceso de desarrollo por parte de los principales agentes implicados en la gestión del territorio.
- El Gobierno local debe liderar el proceso de desarrollo.
- Planificación concertada y participativa de las estrategias, políticas y acciones orientadas al desarrollo local.

El desarrollo local debe tener en cuenta las tendencias y los cambios que se manifiestan en el entorno de las ciudades y que hacen referencia a una serie de condicionantes en diversos ámbitos: economía, sociedad, tecnología, demografía, territorio, medio ambiente, cultura, política, educación, sanidad, etc.

Las fuerzas que promueven el cambio suelen consistir en una oportunidad que se desea aprovechar por parte de la ciudad, o en una reacción ante una amenaza o problema que se ha detectado y que se pretende solucionar.

### **La planificación estratégica de ciudades: La definición de un modelo global de ciudad.**

Ante la situación de cambio que está afectando a las ciudades y a los ciudadanos se tiene que reaccionar, desde la iniciativa privada y desde las Administraciones Públicas. Es fundamental gestionar el proceso de adaptación de las ciudades a la nueva situación del entorno y ello requiere utilizar la planificación estratégica; por una parte, para conocer la realidad actual y poder tener bases y argumentos para apoyar el proceso de toma de decisiones de los distintos agentes que actúan en la ciudad; y, por otra parte, para conocer las características del modelo de ciudad que desean los propios ciudadanos.

La responsabilidad de gestionar el cambio es de los poderes públicos y de los sectores privados con intereses en la ciudad. El proceso debe liderarlo la propia Administración Local que tiene que comprometer a todos los agentes sociales, económicos y políticos implicados en la ciudad.

La gestión del cambio es un proceso de toma de decisiones por parte de los agentes que intervienen y participan en la ciudad, y que ante una determinada situación, y después de analizarla, deciden actuar para configurar y crear un nuevo modelo de funcionamiento local. Para gestionar el cambio en una ciudad se puede utilizar como instrumento la planificación estratégica.

Un Plan Estratégico es un proyecto global de ciudad que tiene en cuenta los aspectos económicos, sociales y territoriales; además, es un proceso continuo de reflexión sobre la ciudad, sobre cómo es y cómo desean sus ciudadanos que sea en el futuro.

La planificación estratégica de ciudades es un proceso de debate ciudadano sobre su situación actual y sobre sus posibilidades a medio y largo plazo. Es una forma práctica de conocer la realidad de la ciudad, de ver e interpretar su futuro.

La planificación estratégica de las ciudades se apoya en una serie de principios básicos:

- La participación ciudadana
- La colaboración y cooperación público-privada
- El debate plural

- El consenso
- El compromiso en la acción
- La unidad en la defensa de los temas clave

La planificación estratégica de ciudades tiene un primer objetivo, desarrollar la capacidad de los agentes políticos, sociales y económicos de la ciudad para analizar con profundidad las tendencias que se están manifestando en el entorno. El reto no consiste en predecir, sino en comprender con profundidad las tendencias que, si se aprovechan, pueden ser la base de nuevas oportunidades para la ciudad.

El segundo objetivo de la planificación estratégica es definir y concretar un modelo de ciudad, es crear su visión de futuro. Los diversos agentes que gestionan la ciudad y toman decisiones sobre la misma en sus respectivos ámbitos de actuación, deben tener visión para gestionar el cambio, es decir visión de futuro para definir y conseguir alcanzar un nuevo modelo de ciudad.

Para alcanzar el éxito en la gestión del cambio de una ciudad los agentes sociales, económicos y políticos de la misma, tienen que centrarse en las oportunidades de competir por el futuro y para ello se necesita creatividad, imaginación y una sólida fundamentación para definir el modelo de ciudad deseable por los ciudadanos.

La planificación estratégica supone un proceso de creatividad y aportación de ideas sobre la ciudad, por parte de los ciudadanos y sus representantes, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas.

La planificación estratégica de ciudades tiene que estar claramente orientada a la acción, a la obtención de resultados y a la ejecución de los planes de actuación; en definitiva, a la consecución de un modelo de ciudad deseado por la ciudadanía.

### **Planificación Estratégica y Desarrollo Local: La gestión del cambio de la ciudad.**

El desarrollo local y la planificación estratégica de ciudades se enfrentan, en la actualidad, a la gestión del cambio, mejorando el presente y creando el futuro al mismo tiempo.

La planificación estratégica está relacionada con el proceso de gestión del cambio de ciudades, teniendo su origen en una o varias causas que justifican la necesidad del desarrollo local:

- Una situación de crisis que afecta a la economía o sociedad local, que esté suponiendo un importante impacto negativo sobre la competitividad de la ciudad y sobre el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.
- La organización de un evento importante que puede tener un gran impacto en la ciudad.
- Una situación de estancamiento en la ciudad que está frenando sus posibilidades de crecimiento económico y de desarrollo social.
- El desarrollo de un plan de calidad urbana, lo que supone tener en cuenta la definición y el desarrollo de las estrategias y políticas locales.
- Un planteamiento político de liderar un proceso de cambio en el modelo de ciudad, apoyado en la cooperación de los sectores público y privado.

La gestión del cambio implica un proceso de cuestionamiento y renovación constante del funcionamiento de la ciudad, por parte de los ciudadanos y de los agentes que la gestionan. El desarrollo local y la planificación estratégica tienen que favorecer soluciones innovadoras, tensiones creativas y nuevas formas de pensamiento.

La creatividad e innovación, como estrategia de gestión de la ciudad, exigen constancia; no basta con generar ideas, hay que tener los medios para ponerlas en práctica.

En la gestión del cambio hay que tener una visión bifocal, no sólo hay que dar respuesta a las necesidades y demandas actuales de la ciudad, hay además que anticiparse y plantearse cómo serán en el futuro.

En un entorno cambiante es fundamental que la política de la ciudad se plantee el futuro. Los agentes sociales, económicos y políticos deben pensar y ponderar su capacidad para conformar un modelo de ciudad a medio y largo plazo, a través de la planificación estratégica, y para conseguirlo a través de planes de acción de desarrollo local. .

El modelo de ciudad deseado es una visión de futuro que presenta las siguientes características:

- Ideal, óptima y esperanzadora.
- Única, singular y diferente.
- Imaginable.
- Factible y realista.
- Centrada y clara.
- Flexible.
- Comunicable.

El modelo de ciudad se define a partir de la planificación estratégica y se consigue a través de políticas de desarrollo local.

### **Futurelx: Una experiencia de planificación estratégica y desarrollo local.**

El Plan Estratégico Futurelx, promovido por el Ayuntamiento de Elche, es una experiencia práctica de cómo la planificación estratégica es una base metodológica sobre la que sustentar el desarrollo de la ciudad en los ámbitos económico, social y territorial.

El objetivo central de Futurelx es conseguir que la ciudad sea mas habitable, educadora y culta, cohesionada a nivel social y solidaria, para favorecer la prosperidad y el incremento del bienestar y de la calidad de vida de los ilicitanos. Con una base económica más diversificada y cualificada, apoyada en un desarrollo sostenible, que permita alcanzar el pleno empleo a sus ciudadanos y consolidarse como un importante centro de crecimiento económico regional.

Para alcanzar este modelo de ciudad deseado, en la actualidad se están elaborando e implantando diversos planes de acción en diversos sectores claves, que se han estructurado en tres grandes proyectos ciudadanos:

Proyecto económico:

La diversificación de la actividad económica.

Proyecto social:

El desarrollo humano y la calidad de vida.

Proyecto territorial:

El desarrollo urbano sostenible.

Como conclusión, el fin principal de la planificación estratégica es el desarrollo local en términos económicos, sociales y territoriales, y ello para conseguir un modelo de ciudad deseado por la ciudadanía a medio y largo plazo.