

**Los planes estratégicos y el papel del personal directivo local**

Curso "La Función Directiva en la Administración Local"  
Instituto Valenciano de Administración Pública  
Valencia, 28 de septiembre de 2006

# **Los planes estratégicos y el papel del personal directivo local**

**Antonio Martínez Gómez**  
Gerente de Promociones e Iniciativas Municipales de Elche S.A.  
Director del Plan Estratégico FutureIX  
Profesor de la Universidad CEU Cardenal Herrera

Valencia, 2006

---

## Ciudad y creación de futuro

---

**"El futuro tiene muchos nombres: para el débil es lo inalcanzable, para el  
miedoso lo desconocido, para el valiente la oportunidad"**

Víctor Hugo

---

**"El futuro no pertenece a quienes saben esperar, sino a quienes saben  
prepararse"**

Manero

**"No podemos saber adónde vamos, si no sabemos dónde hemos estado"**

Proverbio

**"El presente es lo principal del futuro"**

Antoine A. Cournot

**"El futuro no es lo que va a pasar, sino lo que vamos a hacer"**

Jorge Luís Borges

**"El futuro no existe... El futuro no es algo que te ocurre; es algo que tú  
creas".**

Gary Hamel

**"El futuro siempre es consecuencia de cómo se construye el presente"**

Publicidad de BBVA

---

**"En una época de explosivos cambios (en que las vidas personales se ven  
desgarradas, el orden social existente se desmorona y una nueva y  
fantástica forma de vida comienza a asomar por el horizonte), formular las  
más amplias preguntas acerca de nuestro futuro no es una simple cuestión  
de curiosidad intelectual. Es una cuestión de supervivencia"**

Alvin Toffler (1980)

---

**"No es suficiente con imaginar el futuro, tenemos también que construirlo"**

C.K. Prahalad (1997)

**"Lo más estimulante del futuro es que podemos darle forma"**

Charles Handy (1997)

**"No se puede entender el futuro, sin conocer y apreciar el pasado"**

Leif Edvinsson (2002)

**"El porvenir no es exclusivamente un producto del azar, resultado de  
determinismos sociales y tecnológicos; es también el fruto de la voluntad  
de los hombres y las organizaciones"**

Michel Godet (2002)

**"El pasado ya está escrito. El porvenir depende de nosotros"**

Federico Mayor Zaragoza (2006)

---

---

## Ciudad y gestión del cambio

---

**"Lo único inmutable es el cambio"**

Heráclito

**"No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente;  
sobrevive la que mejor se adapta a los cambios"**

Charles Darwin

**"El hombre absurdo es el que no cambia nunca"**

Georges Clemenceau

**"Vivir es cambiar y ser perfecto equivale a haber cambiado muchas veces"**

John H. Newman

**"Nadie puede ser esclavo de su identidad. Cuando surge una posibilidad de  
cambio, hay que cambiar"**

Elliott Gould

---

**"Nos resistimos al cambio, porque cambiar nos da miedo"**

Spencer Johnson

**"Resistir al cambio es suicidarse, y liderarlo una garantía de eternidad"**

Ichak Adizes

**"La adaptación al cambio constante es la única forma de garantizar la  
supervivencia"**

Fernando Echevarrieta

---

**"El mundo ha cambiado tanto que las fórmulas de éxito en el pasado son  
garantía de fracaso en el mañana"**

Michael Hammer (1997)

**"Los directivos que no reaccionen ante los cambios que se originan, están  
abocados al fracaso"**

José Montes O'Connor (2002)

**"Hay que infundir en toda la organización una nueva actitud mental, para  
que se vea el cambio como oportunidad y no como amenaza"**

Peter Drucker (2002)

**"Hay que estar es preparados para los cambios, y tener claro que nunca se  
regresa al pasado"**

Luciano Benetton (2003)

**"Los temores deben ayudar a las personas a prepararse, no a que se  
paralicen ante el cambio"**

Rudolph Giuliani (2004)

---

**"Al mismo tiempo se tiene que mejorar el presente y crear el futuro"**

Ken Blanchard y Terry Waghorn

**"El pasado no se puede cambiar, el futuro si"**

---

## **La ciudad y los cambios en su entorno.**

El entorno de las ciudades está experimentando una serie de transformaciones importantes, que de forma directa e indirecta están incidiendo sobre su estructura actual y sobre sus ciudadanos. Los cambios están relacionados, básicamente, con tendencias y condicionantes económicos, sociales, territoriales, demográficos, ecológicos, culturales, tecnológicos y políticos.

En el entorno de las ciudades todo cambia y lo está haciendo a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y continua. La importancia y aceleración de las mutaciones que se están produciendo han ido creando un ambiente de incertidumbre e inestabilidad, un estado de cierto desconcierto y confusión, y se está desarrollando la sensación entre la ciudadanía de que aumentan los riesgos, las contradicciones, los retos y los desafíos para las ciudades.

Ante esta situación de cambio en el entorno urbano, es necesario una serie de transformaciones estructurales en la ciudad, con el doble objetivo de minimizar el impacto y efectos negativos en los ciudadanos a corto, medio y largo plazo; y, de aprovechar las oportunidades y evitar o superar las amenazas que puedan surgir. La responsabilidad de gestionar este cambio es de los poderes públicos y de los sectores privados; sin embargo, el proceso de cambio es conveniente que sea liderado por la Administración Local que es la que tiene que comprometer a todos los agentes económicos, sociales y políticos con intereses en la ciudad.

Cada ciudad responde a su entorno de forma distinta, como resultado de su estrategia política y de su cultura e identidad propia. Los importantes cambios que se están produciendo exigen que las urbes sean flexibles e innovadoras, con capacidad de respuesta y de mejorar continuamente. Las ciudades tienen que ser sensibles a su entorno y estar siempre preparadas para aceptar el cambio continuo.

En la actualidad, en un entorno tan cambiante, para dirigir la ciudad con éxito es fundamental liderar y gestionar los cambios y, si es posible, adelantarse a los mismos, y para ello se necesita desarrollar una serie de capacidades directivas, entre las que destacan las siguientes:

1. Analizar y comprender con profundidad las tendencias que se manifiesten en el entorno urbano, con el doble objetivo de anticiparse y evitar las amenazas que puedan afectar a la actividad de la ciudad; y, de beneficiarse y convertir en realidad las posibles oportunidades que puedan surgir. En este contexto, es fundamental que la gestión directiva se apoye en el desarrollo de las capacidades de aprendizaje y de adaptación, siendo necesario tener directivos con una visión de futuro realista y que sepan anticiparse a los posibles cambios del entorno.

2. Dirigir estratégicamente la ciudad, conociendo y atendiendo las necesidades de la misma a corto plazo, para conseguir solucionar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas. Hay que diseñar una estrategia de actuación clara y tener un plan de acciones bien definido.
3. Favorecer e impulsar las transformaciones estructurales necesarias en la ciudad, a partir de un equilibrio entre la continuidad y la innovación, la experiencia y la creatividad, lo viejo y lo nuevo, el pasado y el futuro.
4. Gestionar los activos y recursos urbanos, para crear ventajas competitivas diferenciadoras en relación con otras ciudades.
5. Liderar el proceso de cambio, dando orientación y generando credibilidad, para conseguir la participación activa de los ciudadanos y su compromiso con el proyecto global de ciudad.

Se puede afirmar, parafraseando al experto en liderazgo **John Kotter** que lo plantea para las empresas, que no se pueden dirigir ciudades del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX.

El futuro de una ciudad sólo estará garantizado si es capaz de transformarse con el mismo grado de aceleración y de profundidad con el que lo está haciendo su entorno. Una ciudad que se mantenga estática, mientras su entorno se modifica permanentemente, perderá su capacidad de adaptación y de competencia y, consecuentemente, pondrá en peligro su existencia.

## **Gestión del cambio y planificación estratégica de la ciudad.**

La verdadera esencia de la planificación estratégica radica en la definición de un modelo de urbe ideal y deseado por los ciudadanos y por los diferentes agentes que intervienen en la gestión urbana, quienes participan de forma activa y se comprometen en la acción para conseguir el desarrollo de un proyecto ilusionante de ciudad.

El análisis del entorno va a permitir la identificación de las amenazas y las oportunidades que pueden incidir en la ciudad, siendo esto fundamental, junto con el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, para la determinación de una dirección y gestión estratégica por parte de sus diferentes agentes urbanos, que se plantean la creación y sostenimiento de ventajas competitivas respecto a otras urbes, en torno a un modelo de ciudad deseado, en el que es fundamental el citymarketing para su conocimiento y difusión.

La gestión estratégica de la ciudad implica tener una visión de futuro sobre la misma y tomar una serie de decisiones a corto plazo para que pueda, por una parte, evitar que las amenazas que se concreten, tengan un impacto negativo; y, por otra parte, conseguir que las oportunidades que se manifiesten, se puedan aprovechar de forma beneficiosa.

En la gestión del cambio 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.

Es fundamental en la gestión del cambio de la ciudad, desde el presente, esforzarnos en conocer el pasado para así poder vislumbrar el futuro.

A través de la planificación estratégica y del citymarketing se puede crear el futuro de una ciudad, a partir de la capacidad de anticipación de los agentes urbanos, concretada en el análisis y la interpretación de los cambios y tendencias del entorno, y de su capacidad de acción, en torno a la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles con el fin de prepararse ante los cambios esperados y provocar los cambios deseables.

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 urbana, de ver e interpretar su futuro. La dirección estratégica de ciudades se enfrenta, en la actualidad, a la gestión del cambio, mejorando el presente y creando el futuro al mismo tiempo.

La planificación estratégica 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. La planificación estratégica tiene que favorecer soluciones innovadoras, tensiones creativas y nuevas

formas de pensamiento. Cualquier ciudad necesita, permanentemente, nuevas ideas, nuevos proyectos y nuevas iniciativas.

Un plan estratégico es un proyecto urbano global que tiene en cuenta los aspectos sociales, territoriales y económicos; 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 pretende conformar un modelo deseado de urbe, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores clave de la misma:

- Proyecto social:
  - Bienestar social.
  - Cooperación.
  - Cultura.
  - Deportes.
  - Educación.
  - Sanidad.
  
- Proyecto territorial:
  - Arquitectura.
  - Infraestructuras.
  - Medio Ambiente.
  - Urbanismo.
  - Vivienda.
  
- Proyecto económico:
  - Agricultura.
  - Comercio.
  - Construcción.
  - Industria.
  - Servicios.
  - Turismo.
  - Empleo.

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

La planificación estratégica es un instrumento eficaz y eficiente para la dirección urbana, que 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

En la gestión urbana se puede utilizar la planificación estratégica, teniendo su origen en una o varias causas que justifican la necesidad de su implementación:

- 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 urbano.
- 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.

## **Planificación estratégica. El modelo y visión de la ciudad.**

El análisis del entorno es básico para la adopción de una estrategia urbana correcta, en la que van a jugar un papel trascendental la planificación y el citymarketing. A partir de la información en relación con la ciudad, los agentes que intervienen en la misma deben desarrollar su capacidad de adoptar decisiones, definiendo objetivos, estrategias y planes de actuación, con la finalidad principal de conseguir un modelo urbano deseado por la ciudadanía para vivir y trabajar, para mejorar su calidad de vida.

El principal objetivo de la planificación estratégica es definir y concretar un modelo de ciudad, es crear su visión de futuro. Los diversos agentes urbanos que gestionan y toman decisiones en sus respectivos ámbitos de actuación, deben tener visión de futuro para definir y alcanzar un modelo de urbe.

La visión de una ciudad, su modelo, es la definición de un objetivo a medio y largo plazo, que se convierte en un principio básico que unifica, organiza y guía todas las decisiones de sus agentes económicos, sociales, políticos y ciudadanos. La visión urbana tiene que ser una idea simple y clarificadora.

Las ciudades, como cualquier organización, necesitan tener un propósito estratégico, una aspiración que sea totalmente compartida, una meta que sea clara. No es suficiente con imaginar el futuro de la ciudad, también hay que construirlo, superando las debilidades que existan, aprovechando las oportunidades que surjan, potenciando las fortalezas actuales y esquivando las posibles amenazas.

En la gestión de la ciudad hay que invertir en construir el futuro, encontrado soluciones a los problemas y convirtiendo la incertidumbre en oportunidades.

Cada urbe tiene que fijarse una meta grande y audaz, clara y sugestiva, posible y realista, hay que tener una visión a medio y largo plazo, y una determinación y voluntad muy fuertes, por parte de los diferentes agentes que gestionan la ciudad, para perseguir esa meta con constancia en el tiempo. La visión de la ciudad debe requerir un esfuerzo importante para conseguirla, tiene que ser osada y desafiante para estimular el progreso. La meta tiene que constituir un claro revulsivo urbano.

Un objetivo a medio y largo plazo, claro y ambicioso, es el fundamento del éxito para una urbe. Y, si además es comunicado efectivamente, puede guiar el comportamiento de los ciudadanos. La orientación a medio y largo plazo, la perseverancia y una energía inagotable son elementos necesarios para alcanzar la meta fijada, para conseguir el modelo de ciudad deseado por la ciudadanía.

La estrategia, la visión y la meta de una ciudad dependen de la simple premisa de que hay que saber hacia dónde se va. En la dirección estratégica urbana es fundamental delimitar la idea diferenciadora y explicar cómo, usando esa idea, la ciudad estará en mejor posición para ganar a sus competidoras. Una ciudad necesita fijar su visión y su estrategia, y tiene que saber comunicar todo ello de la manera más clara posible. Es decisivo alinear a los diferentes agentes urbanos y a los ciudadanos en una dirección común.

La visión de futuro es un acto creativo, que no sólo se piensa e imagina, también se tiene que preparar y construir, estando determinado en gran medida por las actuaciones y decisiones que se tomen en la actualidad por parte de los diferentes agentes que intervienen en la gestión de la ciudad, y por las experiencias, teorías y valores del pasado.

La planificación estratégica permite definir y crear una visión de futuro de la ciudad con significado, transformarla en acción y sostenerla en el tiempo. Es fundamental que la visión se comunique de forma sencilla, convincente y motivadora, para compartirla y conseguirla. Para ello resulta imprescindible el citymarketing, además de para favorecer la participación y el compromiso de la ciudadanía.

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

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

La visión de la ciudad es una imagen mental ideal de cómo será el futuro y debe ser concisa, fácil de recordar y realizable. En la visión de futuro de la ciudad se tiene que recoger lo que la hace singular y distinta, lo que la diferencia de las demás.

Para los ciudadanos, esa visión de futuro tiene que considerarse como un modelo ideal y deseado, que recoja ideas, estándares de excelencia, expresiones de optimismo y esperanza que estén relacionadas con una mejora de la situación actual o la creación de un estado de cosas completamente nuevo en relación con la ciudad. En la visión se revelan las preferencias de valor, lo que se quiere conseguir con las acciones a medio y largo plazo.

El éxito de la planificación estratégica reside no sólo en la definición de un modelo de urbe convincente, es necesario además convertirlo en realidad.

## **Los planes estratégicos y el papel del personal directivo local**

Curso "La Función Directiva en la Administración Local"  
Instituto Valenciano de Administración Pública  
Valencia, 28 de septiembre de 2006

La visión de futuro no sólo hay que definirla y desarrollarla, hay que saber comunicarla, compartirla y conseguirla, utilizando el citymarketing. 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 de ciudades.

La planificación estratégica se puede definir como el conjunto de decisiones y acciones que hay que adoptar y ejecutar en la ciudad, teniendo en cuenta los recursos existentes en relación con la evolución prevista del entorno, para alcanzar un modelo de urbe deseado por la ciudadanía.

La planificación estratégica de ciudades requiere no sólo tener una visión, definir un modelo de urbe, además es fundamental diseñar e implantar una estrategia que permita actuar e intervenir a los dirigentes y agentes ciudadanos, de una forma activa y dirigida, con la finalidad de materializar dicho modelo.

La elaboración de una estrategia es un proceso caracterizado por ser un acto creativo que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, de cuya implantación se deriva una posición de la ciudad, en relación con su entorno, más ventajosa que la que poseía antes de implantar dicha estrategia.

La función de la estrategia urbana es convertir la ciudad en única, exclusiva y singular, y su objetivo es crear una posición competitiva diferenciadora en relación con otras ciudades. También es un objetivo básico de la estrategia impulsar la transformación o redefinición del modelo de ciudad ante los cambios que se manifiestan en su entorno.

La estrategia es el resultado de un proceso de formulación que se apoya en tres etapas:

1. Análisis de la situación de la ciudad respecto a su entorno, en el ámbito interno y externo, para conocer la realidad urbana y prever los cambios posibles y deseados (anticipación). Se tiene que analizar la información existente, identificando, por una parte, las amenazas y oportunidades del entorno y, por otra parte, las debilidades y fortalezas de la ciudad en el ámbito interno.
2. Elección de la estrategia. Se determina y toma la decisión de la estrategia a seguir, estableciéndose los objetivos y las líneas estratégicas de actuación. Se diseñan y preparan los planes de acción, elaborando y evaluando las opciones estratégicas posibles para preparar la ciudad ante los cambios esperados y provocar los cambios deseables.
3. Implantación de la estrategia. Se diseña el proceso de implantación de la estrategia decidida, estableciendo mecanismos de seguimiento y control del desarrollo de las acciones aprobadas.

La planificación estratégica de ciudades, por tanto, es un proceso de exploración y reflexión permanente, un espacio abierto a la participación de los ciudadanos, y es también acción. La planificación sirve para organizar y

estructurar de forma transparente y eficaz la reflexión colectiva, para evaluar las opciones estratégicas y establecer objetivos y prioridades. Además, la planificación estratégica pretende definir las principales líneas de acción que faciliten el cambio del modelo de ciudad.

La ciudad tiene que transformar la estrategia en resultados, a través de la planificación: analizando la situación interna y los cambios en su entorno, estableciendo objetivos y líneas estratégicas, y definiendo planes de acción.

Los planes de acción deben dar pruebas a corto plazo de que tienen sentido y producen resultados tangibles. Los éxitos generan confianza, dan credibilidad y autenticidad, y hacen que los ciudadanos se integren en el proyecto de ciudad y se comprometan con el mismo.

Los importantes cambios en el entorno urbano condicionan la definición y desarrollo de una estrategia flexible, con una visión del futuro capaz de ser modificada al ritmo de los acontecimientos y que permita avanzar hacia el modelo de ciudad establecido. La estrategia ya no debe ser un plan fijo, sino un proceso de aprendizaje que conduzca a una mejora continua de la alineación de la ciudad con su ambiente.

Las estrategias para afrontar el proceso de cambio exigen nuevos planteamientos directivos, ya que el éxito se mide por la habilidad de sobrevivir, transformar y reinventar constantemente la ciudad, creando nuevas ventajas competitivas. La dirección estratégica pretende determinar con claridad el objetivo que se quiere alcanzar y definir las acciones a desarrollar para conseguirlo. La gestión del cambio debe combinar la rigidez de la planificación y el caos de la reacción con una visión clara y simple del futuro.

Una estrategia para que la gestión del cambio sea un éxito, se debe apoyar en los siguientes principios:

- El ejercicio de un liderazgo activo, inyectando entusiasmo, iniciativas e ideas.
- La transmisión de una visión clara, convincente y auténtica, de la relevancia del proceso de cambio a implementar. Los ciudadanos deben conocer la iniciativa y entender cómo contribuyen y cómo se van a beneficiar.
- La definición simple y sencilla del modelo de ciudad que se quiere alcanzar, para que los ciudadanos lo identifiquen e interioricen, y les permita comprometerse de forma activa con la consecución del mismo.
- La dotación de credibilidad al proceso de cambio, sobre la base del compromiso en los hechos, en las acciones y en los resultados.

## Los planes estratégicos y el papel del personal directivo local

Curso "La Función Directiva en la Administración Local"  
Instituto Valenciano de Administración Pública  
Valencia, 28 de septiembre de 2006

- La dedicación de tiempo a reflexionar, planificar, colaborar, entrenar y formar.
- El impulso al proceso desde el aprendizaje y la formación.
- La disposición de suficiente tiempo, energía y recursos para invertir en el proceso de cambio.
- La comunicación con claridad y de forma efectiva de los objetivos, las consecuencias del proceso de cambio y los resultados positivos que se obtengan, a todos los implicados y participantes en la planificación estratégica.

## **Liderazgo y gestión del cambio.**

---

La visión de futuro es una capacidad que tienen que compartir los líderes y los dirigentes de la ciudad, en todos los ámbitos: políticos, sociales y económicos.

El liderazgo político y técnico juega un papel fundamental en la gestión local, siendo básico pensar sobre el modelo de ciudad. Los líderes tienen que ser unos estrategas, deben saber adónde van y cómo actuar para conseguirlo.

El fundamento del liderazgo es pensar sobre la visión de la ciudad, definirla y establecerla, clara y visiblemente. El líder fija las metas y marca las prioridades.

Las ciudades para funcionar necesitan líderes con un propósito estratégico muy definido. El liderazgo es la capacidad para crear una visión con significado, transformarla en acción y sostenerla. El líder tiene la capacidad para comunicar la visión a toda la ciudad de forma sencilla, convincente y motivadora.

Los líderes tienen que crear una visión convincente y convertirla en realidad, no sólo deben tener la capacidad de definir y desarrollar una visión de futuro para la ciudad, además deben saber comunicarla, compartirla y conseguirla.

Las ciudades necesitan disponer de dirigentes con una visión global del entorno, que tengan capacidad para detectar las tendencias del futuro y sepan adaptar el modelo de urbe a los cambios.

Los dirigentes de cada ciudad deben tener una visión global de la misma, a medio y largo plazo, además de capacidad como estrategas para gestionar el cambio y tomar decisiones.

El liderazgo es el motor básico que impulsa el cambio eficaz, al determinar la visión de la ciudad y ayudar a los ciudadanos a entenderla y alinearse con ella, motivando y animando a la gente a desear que esto suceda, a pesar de las dificultades. Los líderes inspiran, motivan e influyen a la ciudadanía.

El liderazgo consiste en desarrollar una visión de futuro y estrategias para hacer los cambios que se necesitan para lograrla. Liderazgo es alinear a la gente, comunicando la dirección con palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pueda necesitarse, influir en los líderes de opinión para que entiendan la visión y acepten sus papeles en el logro de la estrategia

Los líderes tienen la capacidad de generar resultados, concentrando su energía en objetivos estratégicos apropiados, y ayudan a las ciudades a adelantarse y lograr la excelencia.

## **Los planes estratégicos y el papel del personal directivo local**

Curso "La Función Directiva en la Administración Local"

Instituto Valenciano de Administración Pública

Valencia, 28 de septiembre de 2006

La capacidad de comunicar la visión y la estrategia es fundamental en los líderes, creando un clima de confianza y credibilidad que permita ejercer una influencia positiva sobre los ciudadanos, orientándolos de forma correcta para que actúen coherentemente para facilitar la consecución del modelo de ciudad deseado.

## **El Plan Estratégico Futurelx.**

---

El Plan Estratégico Futurelx, promovido por el Ayuntamiento de Elche desde enero de 1998, 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, y sobre la que apoyar un proceso de gestión del cambio ante las importantes tendencias y condicionantes del entorno urbano.

La verdadera esencia de Futurelx ha sido la definición de un modelo de ciudad, ideal y deseado por los ciudadanos y por los diferentes responsables de la gestión urbana, que fuera capaz de ir adaptándose a los importantes cambios que se están manifestando en el entorno de la ciudad.

Futurelx ha permitido que los principales agentes que actúan en la ciudad se hayan planteado, incluso compartan, una visión de futuro sobre Elche y, además, ha favorecido que hayan adoptado una serie de decisiones a corto plazo, para solucionar problemas, evitar amenazas y aprovechar oportunidades.

El objetivo central de Futurelx es conseguir que la ciudad sea más habitable, educadora y culta, cohesionada en el ámbito 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.

### **Metodología**

Futurelx se ha apoyado en una metodología propia de la planificación estratégica de ciudades, articulándose en torno a una serie de Fases:

### **1. Análisis y diagnosis.**

Con el objetivo de poner en marcha el proceso de planificación estratégica y conocer la realidad de la ciudad y la opinión de la ciudadanía. Las principales acciones desarrolladas han sido:

- La concreción y mantenimiento de un claro liderazgo político y técnico del Plan.
- La implicación de los agentes ciudadanos.
- La aprobación de la metodología sobre planificación estratégica.
- La constitución de los órganos de gestión: Comité Institucional (Consell de Desenvolupament Econòmic i Social d'Elx, en la actualidad el Consejo Social de Elche), Consejo General y Comité de Dirección.
- La creación de una Oficina Técnica.
- La realización de Estudios DAFO y de Encuestas ciudadanas.
- La organización de Jornadas, Seminarios profesionales y Conferencias.
- La constitución de Comisiones de trabajo sectoriales.
- La realización de Informes Técnicos sobre temas clave.
- La creación y actualización de un Observatorio de Calidad de Vida en la ciudad, con numerosos indicadores y datos sobre Elche.

### **2. Diseño del modelo de ciudad.**

Con el objetivo de definir y concretar el modelo de ciudad, creando su visión de futuro. Las actividades fundamentales realizadas han sido:

- La definición y aprobación de la visión, los objetivos y las líneas estratégicas del modelo de ciudad.
- La elaboración de los Planes de Acción sectoriales.

### **3. Citymarketing.**

Todo este trabajo se ha complementado con acciones de Citymarketing, con el objetivo de comunicar a la ciudadanía la visión de la ciudad, de forma sencilla, convincente y motivadora, para compartirla y conseguirla. Desde la Oficina Técnica de Futurelx se han realizado diversas acciones:

- El diseño de una página web, futurelx.com
- La realización de folletos y publicaciones.
- El desarrollo de campañas de publicidad.
- La organización de diversas Exposiciones dirigidas a los ciudadanos.

#### **4. Seguimiento.**

En la actualidad, se está revisando, haciendo el seguimiento y evaluando las acciones aprobadas por el Consejo General, para comprobar su grado de adaptación a los objetivos planteados.

Además, en un ejercicio de reflexión permanente, se están realizando ajustes y actualizaciones en el contenido de los distintos Planes de Acción de Futurelx.

#### **Resultados**

El Plan Estratégico Futurelx ha tenido una serie de resultados importantes, en el contexto de la gestión urbana, destacando:

- La concepción de un futuro deseable para Elche por parte de la ciudadanía y la definición de los medios reales para conseguirlo, a través de la definición de un modelo global de ciudad y de los planes de acción.
- La concreción de una visión estratégica de Elche, con la propuesta de un modelo de ciudad que integra y relaciona los aspectos sociales, económicos y territoriales, para favorecer el desarrollo local e incrementar el nivel de calidad de vida de los ilicitanos.
- La participación activa de la sociedad civil ilicitana en el proceso de reflexión estratégica y en la configuración del modelo global de ciudad, con un notable nivel de compromiso e integración en el proyecto.
- La toma de conciencia por parte de la ciudadanía y de los agentes económicos, sociales y políticos, de la realidad y posibilidades de Elche (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- La concreción de una estrategia en la gestión de la ciudad, por una parte, para mejorar el presente, solucionando los problemas existentes y superando las debilidades actuales de Elche, aprovechando sus fortalezas; y, por otra parte, para crear el futuro de la ciudad, preparándose para beneficiarse de sus oportunidades y para que no le afecten las amenazas de su entorno.

- El fomento de la creatividad ciudadana, a través del planteamiento y defensa de opiniones, críticas, proyectos, acciones e ideas para que se incorporen a la definición y la concreción práctica del modelo de ciudad.
- La unión de voluntades e intereses para alcanzar objetivos comunes y favorecer la cooperación entre las administraciones públicas, el sector privado y la propia ciudadanía.
- La creación de un ambiente ciudadano ilusionante sobre el futuro de Elche, a partir del reconocimiento de los problemas y posibilidades existentes, de la necesidad de cambiar, mejorar y progresar, y de la disponibilidad de un modelo de ciudad con una serie de líneas estratégicas y planes de acción concretos.
- La definición de planes de acción para los sectores clave de la ciudad en los que se da una coherencia y coordinación a las actuaciones ya en marcha, se plantean mejoras para solucionar problemas existentes y se proponen proyectos de futuro, todo ello en relación con las características y condicionantes del modelo de ciudad.

En definitiva, el Plan Estratégico Futurelx está sirviendo fundamentalmente para conocer la realidad de la ciudad, para saber los problemas que preocupan a la ciudadanía, para tener una estrategia de acción dirigida a un objetivo de urbe consensuado y compartido, para anticiparnos a los cambios que nos afectan, en lo social y en lo económico, y para crear un estado de opinión que fomente actuaciones individuales y colectivas, privadas y públicas, orientadas a conseguir que Elche sea una ciudad más habitable, más solidaria y más emprendedora, más humana y con mayor calidad de vida.

## Bibliografía.

---

- **Arthur Andersen** (2003): "Planificación estratégica de ciudades". Edita Arthur Andersen. 2003. 90 págs.
- **Ascher, François** (2004): "Los nuevos principios del urbanismo". Alianza Editorial. 2004. 93 págs.
- **Bennis, Warren** (1997): "Convertirse en líder de líderes". En "Preparando el futuro" de Rowan Gibson. Págs. 178 a 193.
- **Blanchard, Ken; y Waghorn, Terry** (2000): "Mission Possible". En "Best-Sellers" de gestión empresarial. Gestión de Negocios. Edit. Cinco Días. 2000.
- **Borja, Jordi; y, Castells, Manuel** (1997): "Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información". Edita Taurus. 1997. 418 págs.
- **Bueno Campos, Eduardo** (1996): "Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos". Edita Pirámide. Madrid, 1996.
- **Druker, Peter** (2003): "Desafíos inminentes". En Gestión de Negocios. Enero-Febrero, 2003. Págs. 8 a 12.
- **Gibson, Rowan** (1997): "Preparando el futuro". Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997. 307 págs.
- **Gilbert, C.; y, Bower, J.L.** (2002): "La gestión del cambio como amenaza y oportunidad". En Harvard Deusto Business Review, nº 110. Septiembre-octubre, 2002. Págs. 62 a 69.
- **Godet, Michel** (2001): "Creando futuros". Economica Ltd. Francia. 2001.
- **Hamel, Gary; y, Prahalad, C.K.** (1994): "Competiendo por el futuro". En "La Gestión de la Incertidumbre". En Harvard Business Review. Ediciones Deusto. Págs. 37 a 56. 1999.
- **Handy, Charles** (1997): "Encontrando sentido en la incerteza". En "Preparando el futuro" de Rowan Gibson. Págs. 32 a 51.
- **Harari, Oren** (1996): "Más allá de la visión". En Temas y Casos para Aprender. Edita Expansión, 1996.
- **Harper, Stephen C.** (2000): "Planificación: base de la gestión anticipatoria". En Harvard Deusto Business Review, nº 98. 2000. Págs. 76 a 87.
- **Hodgson, Anthony M.** (2002): "La utilidad de trabajar con escenarios". En Gestión de Negocios. Vol. 3, nº 2. Marzo-abril, 2002. Págs. 76 a 82.
- **Kotter, John** (2000): "El líder del cambio". Edita McGraw Hill.
- **Kotter, John** (2004): "Liderazgo del cambio". En Executive Excellence. Abril, 2004.
- **Kouzes, James M.; y Posner, Barry Z.** (2000): "El líder y la visión de futuro". En Harvard Deusto Business Review, nº 99. 2000. Págs. 16 a 22.
- **Kubes, Z Jan; y, Shaner, Janet** (2002): "Estrategias de los maestros del cambio". En Harvard Deusto Business Review, nº 106. 2002. Págs. 58 a 63.
- **Martínez Gómez, Antonio** (2000): "La gestión del cambio en el siglo XXI". En Capital Humano nº 131. Marzo, 2000.
- **Mulder, Enrique de** (2001): "La era de lo imprevisible. El miedo paraliza". En Diario Expansión. 3 de octubre de 2001.
- **Peso-Viñals, Juan José** (2004): "Prever el futuro, conocer el pasado". En Diario Expansión, 6 de octubre de 2004.

- **Peters, Tom** (1994): "Nuevas organizaciones en tiempos de caos". Ediciones Deusto. 2001. 320 págs.
- **Porter, Michael** (2002): "Reinventando la estrategia". En Diario El País, 15 de diciembre de 2002.
- **Porter, Michael** (2005): "La estrategia es diferencia". En Expansión & Empleo, 7 y 8 de mayo de 2005.
- **Prahalad, C.K.** (1997): "Estrategias para el crecimiento". En "Preparando el futuro" de Rowan Gibson. Págs. 84 a 98.
- **Senge, Peter** (2000): "La danza del cambio". Edit. Gestión 2000. 2000.
- **Strebel, Paul** (2001): "Agilizar el proceso de la estrategia". En Harvard Deusto Business Review, nº 101. Marzo- abril, 2001. Págs. 4 a 8.
- **Smith, Charles E.** (1994): "El factor Merlín: Liderazgo y propósito estratégico". En Harvard Deusto Business Review, nº 61, 1994. Págs. 36 a 47.
- **Tena, Joaquín** (1992): "El entorno de la empresa". Edita Gestión 2000. Barcelona, 1992. 155 págs.
- **Thomas, Paulette** (2003): "Las habilidades clave de un empresario de éxito". En The Wall Street Journal, 18 de marzo de 2003.
- **Vegara, Alfonso; y, De las Rivas, Juan Luís** (2004): "Territorios inteligentes". Edita Fundación Metropoli. 2004. 317 págs.
- **Velasco, Roberto** (1999): "El imperio de la confusión". En Diario El País, 18 de septiembre de 1999.
- **Wilson, Ian** (2002): "Del pensamiento a la acción". En Gestión de Negocios. Volumen 3, nº 3. Mayo-junio, 2002. Págs. 96 a 101.