

Innovación en Planificación Estratégica

Josep Maria Pascual Esteve

Málaga, marzo de 2012

I.

La importancia del tema

**“La Historia nunca se repite, si lo hace
la segunda vez es como farsa”
(K. Marx)**

Gran Importancia:

Hacer más con menos =

HACERLO DIFERENTE

¿Qué es innovación?

- Hacer nuevos productos, conseguir nuevos objetivos.
- Hacer lo mismo de distinta manera: nuevos procedimientos e instrumentos.

Los dos grandes errores:

- Concebir el plan como metodología de uso universal.
- No cambiar lo que ha funcionado: repetición en los II planes.

Estrategia Urbana: Innovación Permanente

- No hay procesos estándar, hay objetivos.
- Singularidad de cada ciudad: No se puede aplicar un mismo procedimiento a diferentes ciudades, ni a distintos momentos de la misma ciudad.
- Una buena práctica no es repetible, remite a las condiciones económicas, sociales e institucionales en las que se originó y dio respuesta.
- Hoy replanteamiento por crisis económica, social e institucional.

Muy importante:

- Existen una amplia variedad de métodos y técnicas.
- Muchas maneras de articular los objetivos y técnicas.

Reto: Escoger las metodologías y procesos más adecuados a la situación de la ciudad y posibilidades del plan.

Dos grandes tipos de Planes:

1Tipo: Identificación compartida de proyectos.

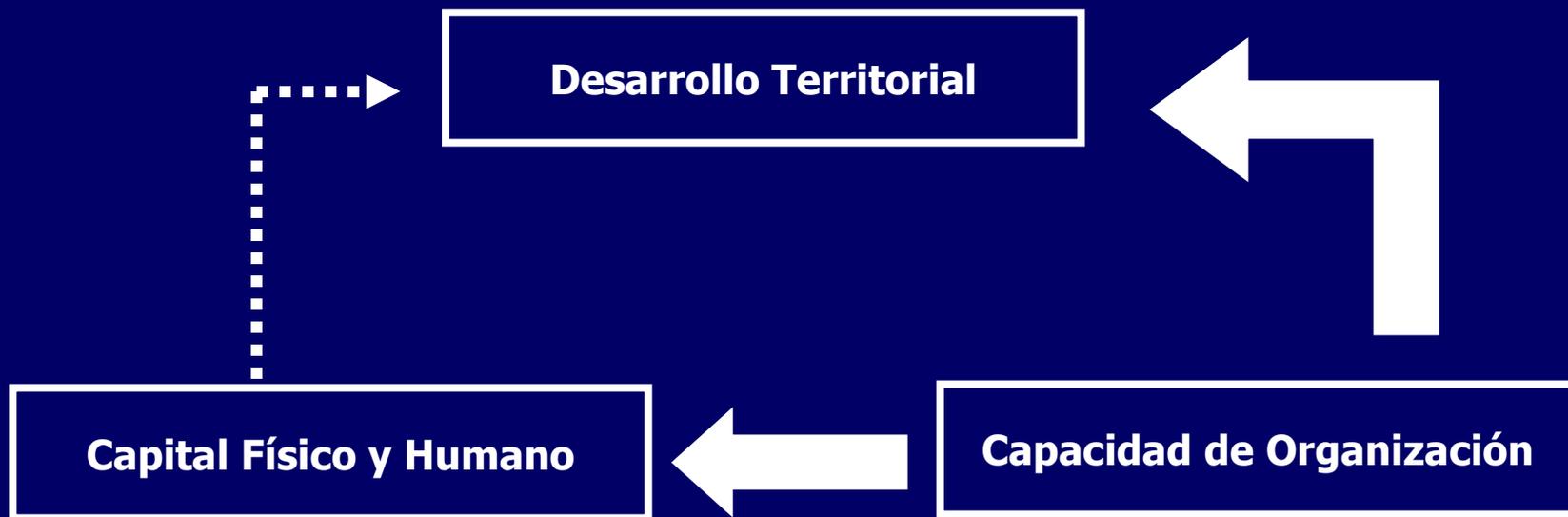
2Tipo: Inicio de un nuevo modo de gobernar.

¿Qué entendemos por PE?

Un proceso social (no técnico) orientado a mejorar la capacidad de organización y acción de un territorio (capital organizacional o social), mediante la elaboración e impulso de una estrategia compartida de ciudad:

- Los proyectos necesarios pero insuficientes.
- Los procesos y las técnicas son flexibles y cambiantes en función de los objetivos.

La capacidad de organización y acción es el resultado de la gestión de proximidad local



Objetivos de la Planificación Estratégica

- Estrategia: **sistema de contenidos.**
- Cooperación y redes: **sistema institucional.**
- Participación y compromiso ciudadano: **sistema de participación.**
- Cultura ciudadana: **sistema de comunicación.**
- Transformación administración: **sistema de gobernación.**

¿Qué es un sistema?

Es un conjunto de propósitos a alcanzar y dimensiones a tener en cuenta, para los que contamos con una pluralidad de métodos e instrumentos.

Los sistemas son diferentes en cada ciudad, los métodos e instrumentos a emplear también lo serán.

El proceso o etapas de elaboración del plan articularán los diferentes sistemas en el tiempo.

Cuadro sinóptico: La planificación estratégica como inicio de gobernanza

El plan estratégico como instrumento para construir las bases de la capacidad de organización del territorio

| OBJETIVOS | Propósitos del proceso de PE | Dimensiones y funciones clave del proceso: | |
|--|---|---|--|
| 1.Desarrollar la estrategia de la ciudad | Elaborar una visión de futuro compartida, una estrategia | Sistema de contenidos | <ol style="list-style-type: none"> 1.Análisis riguroso de la situación actual y de las tendencias del entorno 2.Formulación del modelo y fuerzas de transformación: visión, vectores 3.Identificación de proyectos clave. |
| 2.Orientando y coordinando la capacidad de acción de los principales actores urbanos (Gestión relacional) | Establecer y consolidar relaciones de cooperación con los agentes con capacidad efectiva de acción e incidencia. | Sistema institucional | <ol style="list-style-type: none"> 1.Identificar a los agentes clave (económicos, institucionales, sociales.) 2.Formalizar su implicación en el proceso de elaboración: Creación y dinamización de marcos relacionales (Consejo Ejecutivo, Asamblea General; grupos ad-hoc) 3.Recoger su visión y perspectivas e incorporando este análisis en el proceso de definición de la estrategia 4.Articular mecanismos efectivos de participación y consulta 5.Analizar y gestionar conflictos |
| 3.Implicación de la ciudadanía | Fortalecer la implicación en el futuro de la ciudad y la confianza en el futuro | Sistema de participación Sistema de comunicación | <ol style="list-style-type: none"> 1.Puesta en marcha de marcos de participación y mecanismos de consulta para recoger las aspiraciones y propuestas de la ciudadanía 2.Difusión de información / conocimiento sobre el futuro de la ciudad -retos y oportunidades- |

II.

Elementos clave a investigar

Principales temas de interés hoy:

- El sistema de percepción y acción de la ciudad.
- La elaboración de visión y escenarios de futuro.
- La contribución al nuevo modelo de gobernación.
- La evaluación y reprogramación permanente.
- Las estrategias intermunicipales.
- Planificación metropolitana y regional.

III.

**Criteria para identificar
buenas prácticas**

Lo esencial de la innovación es:

- La cultura innovadora.
- La contribución a los resultados.
- Conclusión: analizar los sistemas y procesos en planes con objetivos ampliamente realizados.

Lo esencial de la innovación es:

- Innovación no es éxito!!: el caso LPGC.
- Los planes que se inicien o reprogramen en condiciones distintas.
- Las “malas prácticas”.

IV.

Algunos ejemplos

Principales innovaciones:

- Análisis: hechos, desafíos, proyectos. HDP (Málaga, Sevilla, Tétouan...).
- Sistema de percepción y acción ciudadanía (Valencia, Las Palmas, Santander).
- La elaboración de visión y escenarios de futuro: de-a (Córdoba, Santander).
- Articulación estrategia ciudad y comunal (Tétouan).
- Evaluación y reprogramación permanente (Málaga).
- Las estrategias intermunicipales (Málaga, Granollers, Segovia).
- Planificación regional (Málaga provincia).

DAFO y HRP

□ DAFO

- Adecuado en entornos muy competitivos.
- Ideal para atraer eventos, proyectos e inversiones en competencia.
- En una ciudad hay retos clave que no responden a DAFO: movilidad, responsabilidad ciudadana, desarrollo endógeno, etc.
- No tienen en cuenta proyectos en marcha o previstos.
- Peligros que son oportunidades: Puerto Algeciras, cambio climático en Sevilla, etc.
- Oportunidades que son peligros: generación empleo y desarrollo económico que atrae desplazados en Bogotá, etc.
- Puntos fuertes o débiles: depende entorno y a dónde se quiere ir. Por ejemplo, turismo sol-playa o cultural ecológico.

DAFO y HRP

□ HRP

- Adecuado en cualquier ciudad.
- Mayor objetividad.
- Incorporar los proyectos en marcha. Se trabaja desde los inicios en los proyectos.
- Hechos más importantes que influyen en economía, sociedad, territorio y sostenibilidad y gobernación (no hechos económicos, hechos sociales, etc.). Orienta a Transversalidad o Integralidad.
- Permite, al igual que DAFO, una amplia participación y con mayor claridad retos > oportunidades o peligros.
- Los retos configuran la visión o modelo futuro. Más rápida metodología.

Ejemplo:

Hecho 1:

Contracción de la actividad económica y destrucción puestos de trabajo

La crisis financiera ha generado una contracción de la actividad económica y una importante destrucción de puestos de trabajo en casi todos los sectores económicos. La coyuntura actual es una crisis de demanda causada por la inexistencia de crédito, consecuencia de la crisis financiera mundial. El municipio de Barcelona presenta, a diferencia de otras crisis, una tasa de paro más baja en relación al Área Metropolitana de Barcelona fruto de su progresiva transformación de ciudad industrial al terciario avanzado. Afrontar la crisis desde la ciudad significa avanzar hacia un nuevo modelo social y productivo caracterizado por la cohesión social como principal factor de progreso y por el fortalecimiento de la economía y de la sociedad en red.

Hechos específicos:

- Incremento intensivo y generalizado del paro; especialmente el de larga duración, e inaccesibilidad de la población joven al mercado laboral.
- Aumento generalizado en todos los sectores sociales de las dificultades económicas, y en especial de las personas paradas que no perciben ningún tipo de subsidio o prestación.
- Aumento de la población joven mayor de 16 años que ni estudia ni trabaja.
- Empeoramiento de las dificultades de los colectivos vulnerables y/o con riesgo de exclusión para acceder al mundo laboral.

Hechos específicos:

- Incremento de la conflictividad segregadora para la obtención de unos puestos de trabajo cada vez más escasos y unos recursos relativamente más deficitarios.
- Precarización del mercado de trabajo y de las condiciones laborales, en especial para la primera incorporación al mercado laboral y la población inmigrada.
- Aumento de la economía sumergida y vulnerabilidad en los derechos laborales.
- Incremento generalizado de la decepción, miedo e indignación en la población.
- Aumento del riesgo y temor por parte de las empresas y entidades productoras de bienes y servicios, que contrasta con la emergencia de nuevas iniciativas emprendedoras.

Desafíos:

- A. Priorización de la inversión generadora de puestos de trabajo, mantenimiento del consumo, innovación y cohesión social: las políticas sociales motores de cohesión y desarrollo.
- B. Racionalización de las prestaciones y servicios en la perspectiva del empoderamiento de las personas y colectivos
- C. Estimulación de la emprendeduría y la generación e impulso de clusters y redes.
- D. Construcción de un modelo de desarrollo económico en la ciudad que haga énfasis en otro modelo productivo con especial relevancia de la economía social como potencial creadora de puestos de trabajo y más cohesión social.

Desafíos:

- E. Mantenimiento de la actividad y productividad de las personas que no tienen trabajo, promoviendo actividades que reviertan en la mejora social de la ciudad y la población.
- F. Aprovechamiento del paro para la formación y reorientación profesional.
- G. Afloración de la economía sumergida como método de subsistencia.
- H. Conducción de los conflictos hacia la convivencia y la mejora de la inclusión social.
- I. Especial atención a los jóvenes que ni estudian, ni trabajan.
- J. Transformación de la decepción, miedo e indignación de la ciudadanía en actividades productivas y socialmente útiles.

Primeras Propuestas

Plan de Inclusión Social 2012-2015

- Potenciar políticas activas de empleo, flexibles y adaptadas al actual contexto socioeconómico.
- Priorizar la derivación de los beneficiarios de la RMI con problemáticas laborales a políticas activas de empleo.
- Promover la elaboración de itinerarios personalizados y el acompañamiento en todo el proceso de inserción laboral.
- Mantener programas de inserción sociolaboral específicos para colectivos de especial dificultad de inserción, especialmente los dirigidos a la población joven.
- Favorecer el acceso de las entidades del tercer sector a la gestión de las políticas activas de empleo.
- Incorporar a las diferentes convocatorias, la especificidad del tercer sector como agente clave de los colectivos vulnerables.

Generación de empleo y economía social

Compromisos entidades, organizaciones e instituciones de la ciudad

- Continuar colaborando con Barcelona Activa i la Obra Social de La Caixa. **(Acción Solidaria Contra el paro)**
- Ejercer un mayor seguimiento/tutela de los planes de negocio que se impulsen gracias al apoyo de las personas voluntarias de Acción Solidaria. **(Acción Solidaria Contra el paro)**
- Promoción de la banca ética (FIARE/Hechos). **(Acción Solidaria Contra el paro)**
- Trabajar más con el mundo cooperativo: apostar por unir o crear cooperativas. Los proyectos colectivos suelen tener más consistencia. **(Acción Solidaria Contra el paro)**
- Seguir convocando y consolidando el Premio Josep M. Piñol a la mejor iniciativa innovadora de lucha contra el paro y a la trayectoria de una entidad en favor de la inserción laboral. **(Acción Solidaria Contra el paro)**
- De cara a 2012, estudiar la viabilidad de establecer una convocatoria donde los tres mejores proyectos empresariales seleccionados sean dotados con un préstamo a retornar de 50.000 euros cada uno. **(Acción Solidaria Contra el paro)**
- Proteger a las personas, principalmente a las más afectadas por la crisis; para ello se ha presentado una propuesta de "Pacto para el empleo y la cohesión social" que contempla numerosas iniciativas para estimular la generación de empleo y el fortalecimiento de los sistemas de bienestar social. **(Comisiones Obreras)**
- Realización de propuestas concretas para mejorar las cláusulas sociales en la contratación pública. **(Mesa de Entidades del Tercer Sector Social de Catalunya)***
- Impulso del Proyecto *Cruïlles*: proyecto de espacios en la sede del Colegio para ser utilizado como vivero de empresas **(Colegio de Educadores y Educadoras Sociales de Catalunya)** ✍
- Iniciar trabajos de divulgación con el sector empresarial para promover proyectos sociales y sensibilización del ejercicio profesional. **(Colegio de Educadores y Educadoras Sociales de Catalunya)** ✍

Estrategia compartida 2ª Generación

Análisis

Propuestas

Hechos



Desafíos



Proyectos en
marcha

Modelo
y
visión

2015



Finalidades

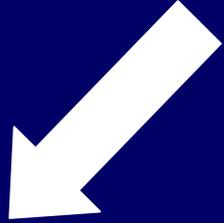


Líneas estratégicas



Objetivos

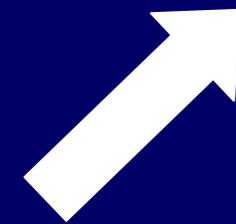
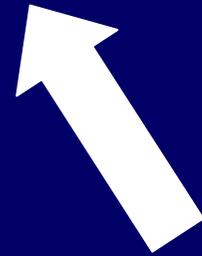
CIUDAD



MEDIO URBANO



SPR de los Ciudadanos



**POLÍTICA TRANSFORMADORA
ESTRATEGIA DE CAMBIO**

CIUDAD

SPRC: Sistema Perceptivo-Reactivo Ciudadanía

MEDIO URBANO:
ENTORNO
CIUDAD
GOBIERNO

Percepción:
sentidos,
aprehender

Representación:
Valores, ideas,
conceptos,
creencias

Reacción: Actitudes
y comportamientos

**PCD Ampliado o Plan
Estratégico de Tétouan
2011 - 2025**

**PCD Restringido o PCD de
las competencias
municipales
2011 - 2016**

Visión 2011-2025

Objetivos

**Proyectos
estructurants**

Proyectos con
financiación
municipal

Proyectos en partenariat:
1. Público - Privado
2. Público - Público

Proyectos con cooperación
(internacional)

PCD MUNICIPAL

(reducido)
2011-2016

PCD DE CIUDAD

(ampliado)
2011-2025

VISION =
LÍNEAS ESTRATÉGICAS =
OBJETIVOS =

TEMPORALIDAD ≠

PROYECTOS ≠
PROYECTOS PCD R

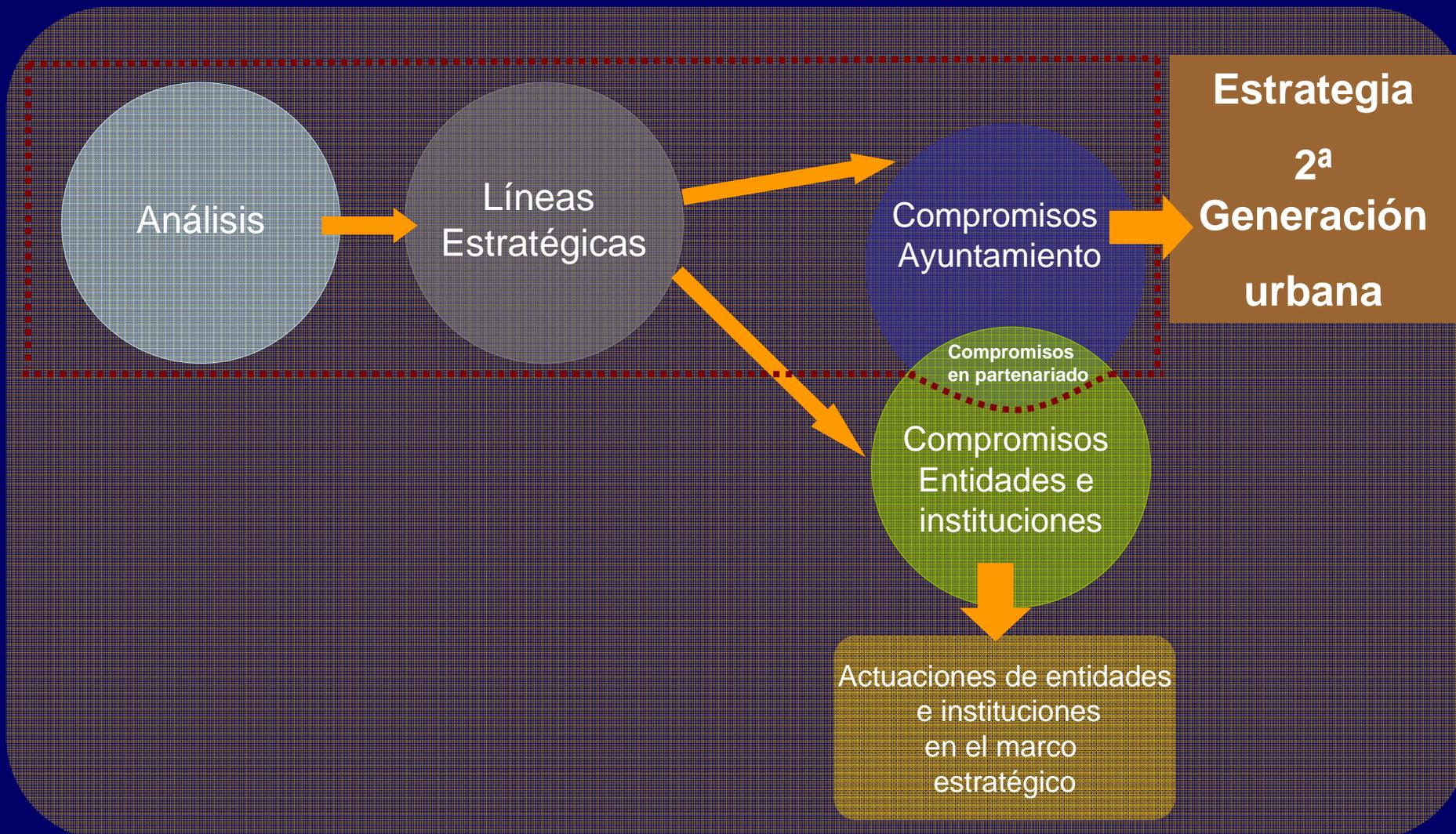
<

PROYECTOS PCD A

Enfoque metodológico

Aspectos clave

Estrategia compartida



Estrategia Transversal

Criterios / ideas fuerza / proyectos estructurantes (*)

Estrategia de 2ª
Generación

Plan Estratégico
Sectorial

Proyectos
*

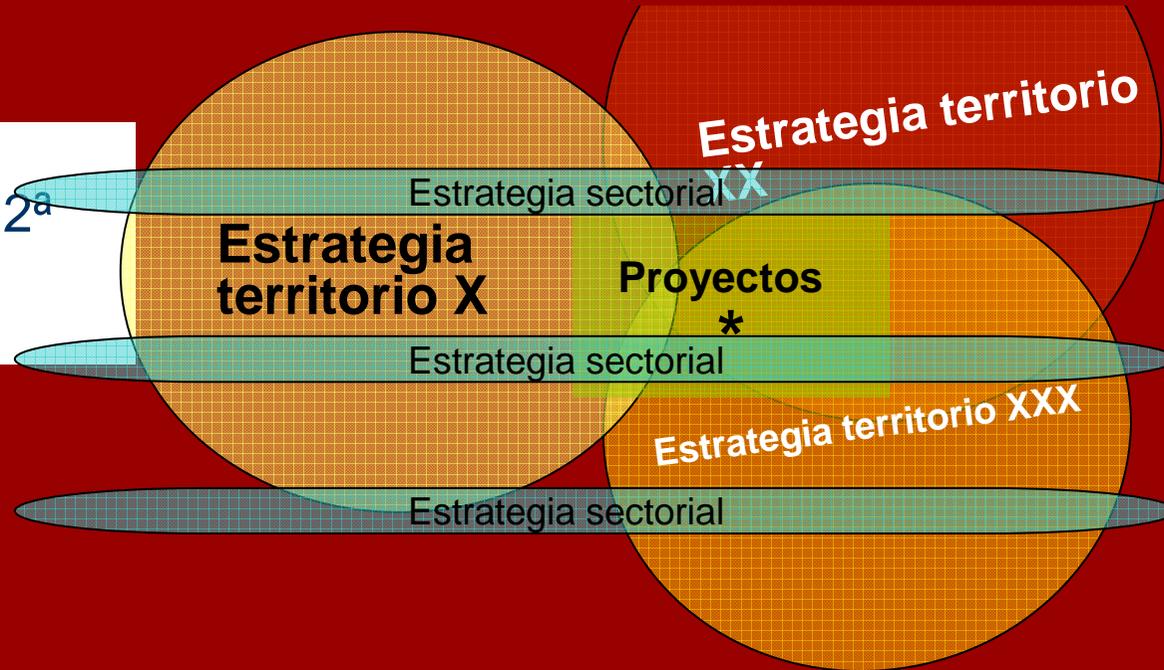
Estrategia sectorial
X

Estrategia sectorial

Estrategia regional

Criterios / ideas fuerza / proyectos estructurantes (*)

Estrategia de 2^a
generación



Planes estratégicos de 2ª generación.

Características:

Estrategia de renovación permanente: Más énfasis a la estrategia que al plan

