

**ÁREA METROPOLITANA DE VALENCIA: nuestra ciudad real**

**PLAN ESTRATÉGICO del AMV**

**Hoja de ruta.**

**2019-2023**



## Índice

|   |    |
|---|----|
| ¿Por qué un Plan Estratégico del Área Metropolitana de Valencia? .....                      | 4  |
| Características básicas de un Plan Estratégico .....  | 4  |
| Borja y Castells.....   | 4  |
| José Miguel Fernández Güell .....   | 5  |
| Metrex.....   | 5  |
| Tareas básicas para elaborar un Plan Estratégico de ámbito metropolitano.....               | 5  |
| Un manual .....   | 6  |
| Caracterización de los modelos de desarrollo. ....  | 6  |
| Análisis Externo .....  | 8  |
| Entorno .....   | 8  |
| Demanda.....  | 9  |
| A tener en cuenta .....   | 10 |
| Breve resumen del procedimiento seguido por el Plan Estratégico de Valencia(1993-2015)..... | 10 |
| Una Tesis Doctoral .....  | 13 |
| Epílogo .....   | 16 |

# ¿Por qué un Plan Estratégico del Área Metropolitana de Valencia?

Las razones de la pertinencia de dicho Plan pueden leerse en los siguientes documentos:

1. Presentación del II Plan Estratégico de la Provincia de Jaén por el actual Presidente de la Diputación, Francisco Reyes Martínez<sup>1</sup>
2. Resolución de 1 de julio de 2016, de la consellera de Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio, por la que se inicia el Plan de Acción Territorial Metropolitano de Valencia. [2016/5709]<sup>2</sup>
3. Documento de alcance del estudio ambiental y territorial estratégico<sup>3</sup>

Leamos los documentos y sopesemos los argumentos

## Características básicas de un Plan Estratégico

Incluyo tres citas, tres referencias que entiendo responden brevemente al ítem planteado:

### **Borja y Castells**

Con objeto de establecer la naturaleza del proceso de planificación estratégica urbana, Borja y Castells<sup>4</sup> lo definen de la siguiente forma:

*“Un plan estratégico es la definición de un proyecto de ciudad que unifica diagnósticos, concreta actuaciones públicas y privadas y establece un marco coherente de movilización y de cooperación de los actores sociales urbanos.*

*El proceso participativo es prioritario respecto a la definición de contenidos, puesto que de este proceso dependerá la viabilidad de los objetivos y actuaciones que se propongan. El resultado del Plan estratégico no es una norma o un programa de gobierno (aunque su asunción por el Estado y por el Gobierno Local deberá traducirse en normas, inversiones, medidas administrativas, iniciativas políticas, etc.) sino un contrato político entre las instituciones públicas y de la sociedad civil. Por ello el proceso posterior a la aprobación del plan y el seguimiento e implantación de las medidas o actuaciones, es tanto o más importante que el proceso de elaboración y aprobación consensuales.”*

---

<sup>1</sup> <http://www.planestrajalen.org/conocenos/presentacion/>

<sup>2</sup> <http://www.habitatge.gva.es/es/web/planificacion-territorial-e-infraestructura-verde/plan-de-accion-territorial-metropolitano-de-valencia-pateval->

<sup>3</sup> <http://www.habitatge.gva.es/es/web/planificacion-territorial-e-infraestructura-verde/plan-de-accion-territorial-metropolitano-de-valencia-pateval->

<sup>4</sup>Borja Jordi, Castells Manuel. Local y Global.. 1998. Taurus. ISBN 84-306-0269-0. Pág. 165

## **José Miguel Fernández Güell**

*“Estos nuevos procesos e instrumentos deberían asumir los compromisos siguientes:*

- 1. Reconocer la complejidad urbana*
- 2. Respetar la diversidad de los agentes urbanos*
- 3. Emplear la prospectiva para manejar la incertidumbre*
- 4. Integrar los conceptos de competitividad, equidad y sostenibilidad.*
- 5. Desplegar un eficaz modelo de gobernabilidad.”*<sup>5</sup>

## **Metrex<sup>6</sup>**

*Una estrategia Metropolitana Integrada tendrá una dimensión territorial debido a la necesidad de dar con el justo medio entre la renovación urbana y la expansión urbana, integrar el uso del suelo, transporte e infraestructuras, sostener la vitalidad y la viabilidad de los centros de ciudades y pueblos, posibilitar la competitividad económica mediante la provisión de oportunidades de desarrollo, fomentar la inclusión social, evaluar el impacto ambiental de la urbanización y salvaguardar los recursos valiosos.*

*La consideración de una serie tan amplia de cuestiones económicas, sociales y ambientales de una manera integrada y equilibrada puede lograrse mediante la elaboración de un Plan Territorial Metropolitano que cuente con la participación de todos los actores adecuados y pertinentes y con el apoyo de la sociedad civil. Un Plan así tendrá que adoptar una perspectiva a largo plazo, y que las cuestiones estratégicas de este tipo sólo se pueden abordar de manera efectiva con estas largas escalas de tiempo.*<sup>7</sup>

## **Tareas básicas para elaborar un Plan Estratégico de ámbito metropolitano**

Supongamos que algún lector/a pensase que , efectivamente, no se ven aspectos negativos iniciales al arranque de un Plan Estratégico para el Área Metropolitana de Valencia, la ciudad de Valencia real... ¿Qué debería de hacer? ¿Por dónde empezar? En la literatura encontramos una serie de pasos, unas tareas...

### **Tarea fundamental.**

1. Identificar los agentes básicos a nivel de Área Metropolitana
2. Visitarlos; lograr su participación ( que puede ser diversa)
  - a. Presencial
  - b. Indirecta y estructurada (encuestas, sondeos)
  - c. Medios de comunicación
  - d. Representantes de organizaciones (políticas, sindicales...)
  - e. Internet.

---

<sup>5</sup> Fernández Güell, José Miguel. Planificación estratégica de ciudades. Editorial Reverté 2006.. ISBN 84-291-2110-2.

<sup>6</sup> [http://www.eurometrex.org/ENT1/ES/About/about\\_METREX.php](http://www.eurometrex.org/ENT1/ES/About/about_METREX.php)

<sup>7</sup> Benchmark Metrex (Competencia- Capacidad- Procedimiento).

3. Acordar las formas de funcionamiento
4. Hacer realidad el Compromiso participativo y Articular su participación concreta

Notas:

1. Los agentes básicos no suelen superar la decena.
2. La entrevista, si es formal, puede tener la siguiente estructura:
  - a. Entrega de documentación
  - b. Por qué participar: qué ganar / qué perder
  - c. Grado de compromiso
  - d. Estructura del Plan
  - e. Política de comunicación inicial
    - i. Periódicos
    - ii. Revistas
    - iii. Televisión
    - iv. Radio
    - v. Folletos
    - vi. Redes sociales
  - f. Sistema de indicadores
  - g. Realimentación y adaptabilidad

Si esta fase fuera exitosa, cabría:

1. Identificar Agentes ampliados por parte de los Agentes básicos.
2. Constitución de la Organización Marco

## Un manual<sup>8</sup>

Todo proceso de planificación estratégica cuenta con el trabajo de una Oficina Técnica; dicha oficina puede tomar distintas formas organizativas pero, como en cualquier trabajo, quien la contrata o quien la forma, ha de estar seguro de su competencia técnica. En este marco, es seguro que dicha oficina dispone, además de experiencia, de una bibliografía extensa. Permítanme apuntar como valiosa, la obra citada de José Miguel Fernández Güell, que nos ofrece una relación de métodos y procedimientos que hacen de la misma un auténtico manual; a continuación extraemos, a modo de orientación, algunas notas de sus capítulos 5, 6 y 7.

### ***Caracterización de los modelos de desarrollo.***

*Han de aprovecharse los estudios realizados con anterioridad.*

*Dinámica urbana impulsada por:*

1. *La utopía*
2. *Tecnología*
3. *Transformaciones socioeconómicas.*
  - a. *Democracia representativa*
  - b. *Globalización*
  - c. *Ocio*

---

<sup>8</sup> Fernández Güell, José Miguel. Planificación estratégica de ciudades. Editorial Reverté 2006.. ISBN 84-291-2110-2.

#### *d. Consumo*

*Características, algunas poco sostenibles:*

*Densa malla de comunicaciones*

*Residencia y producción en periferias*

*Centros comerciales y ocio basados en automóvil*

*Consumo de espacio urbano creciendo*

#### **Modelos físicos**

*Puede definirse en función de los siguientes criterios:*

- 1. Descripción geográfica*
- 2. Identificación de barreras al desarrollo urbano*
- 3. Condiciones climáticas*
- 4. Evolución histórica del desarrollo urbano*
- 5. Análisis de los principales tipos formales urbanos*
- 6. Rango actual de la ciudad en el sistema urbano regional, nacional...*
- 7. Especialización funcional de la ciudad*
- 8. Dependencias funcionales de la ciudad con respecto al sistema urbano estudiado.*

#### **Modelo económico.**

*Puede definirse en función de los siguientes criterios:*

- 1. Estructura sectorial de la actividad económica*
- 2. Estructura del empleo y del paro*
- 3. Especialización y diversificación económica*
- 4. Complejidad y diversidad del tejido productivo*
- 5. Tipo de modelo de desarrollo –endógeno o exógeno-*
- 6. Disponibilidad y cualificación de la mano de obra*
- 7. Evolución pasada de la actividad económica*
- 8. Principales infraestructuras productivas existentes en la ciudad*
- 9. Oportunidades de desarrollo futuro.*

#### **Modelo social.**

*Calidad de vida:*

- 1. Concepto universal. Índice de Desarrollo Humano (IDH)*
- 2. Puede alcanzarse de múltiples formas*
- 3. Puede mejorarse*
- 4. Suele emparentarse con el desarrollo*
- 5. No es estática*
- 6. Atributo colectivo*

*Puede definirse en función de los siguientes criterios:*

- 1. Población actual*
- 2. Evolución natural de la población*
- 3. Estructura sociodemográfica*
- 4. Movimientos migratorios*
- 5. Lugar aproximado de la pirámide de Maslow*
- 6. Nivel de bienestar social.*
- 7. Nivel de bienestar económico*

8. *Organización y cohesión del tejido social*
9. *Valoración del capital social en la ciudad.*

### **Determinación del alcance y contenido de este estudio para el AMV:**

*La exploración de los modelos físico, económico y social en los que ha ido formando la ciudad nos definen sus características y su rango dentro del sistema urbano en que está ubicada. De forma que puede abordarse los temas siguientes:*

1. *Áreas que se van analizar*
2. *Otras ciudades similares que prácticas han hecho*
3. *Que requisitos deberemos de lograr cumplir (competitividad, habitabilidad, sostenibilidad, gobernabilidad...) para tener éxito.*

*A partir de ahora comienzan las verdaderas tareas de análisis del PEU.*

## **Análisis Externo**

### **Entorno**

*Identificación de los factores del cambio. Generalmente se agrupan en:*

1. *Cambios sociales*
  - a. *Transformaciones población*
  - b. *Estructura familiar*
  - c. *Presión migratoria*
  - d. *Localización geográfica de la población*
  - e. *Modificación valores socioculturales y formas de vida*
  - f. *Desarrollo movimientos sociales*
  - g. *Incorporación y permanencia mujer en mercado trabajo*
2. *Cambios económicos*
  - a. *Globalización de mercados*
  - b. *Estructuración de la economía mundial en grandes bloques*
  - c. *Terciarización de la producción y el empleo*
  - d. *Segmentación de los mercados*
  - e. *Reconfiguración de modelos de negocio*
  - f. *Nuevos criterios de localización empresarial*
  - g. *Economía digital*
  - h. *Incremento competitividad de pymes*
  - i. *Mayor precariedad del puesto de trabajo*
3. *Cambios tecnológicos*
  - a. *Sistemas de información y comunicación*
  - b. *Biotechnología*
  - c. *Nanotecnología*
  - d. *Sistemas de transporte*
  - e. *Energías renovables*
  - f. *Sistemas de automatización industrial*
4. *Cambios políticos y administrativos*
  - a. *Democracia más participativa*
  - b. *Disminución peso sector público*
  - c. *Mayor cooperación público-privada*
  - d. *Modernización administraciones públicas*

- e. *Avance descentralización administrativa*
- f. *Supranacionalidad de las decisiones*
- g. *Preponderancia de la política de estimulas frente a la de subvenciones*

*Tipología de cambios según su génesis.*

- a. *Originados dentro de la propia ciudad*
- b. *Cambios en el entorno originados fuera de la ciudad*
- c. *Discontinuidades*

*Dinámica de los cambios.*

- a. *Tendencias*
- b. *Contratendencias*
- c. *Barreras*
- d. *Impulsores*
- e. *Implicaciones directas*
- f. *Implicaciones cruzadas*
- g. *Invariantes*

*Debe de contrastarse el estudio con un Delphi.*

*Deben aplicarse las cuatro reglas para analizar los factores del cambio:*

- a. *Definir bien las tendencias del cambio*
- b. *Fijar bien el alcance de los factores del cambio*
- c. *Mantener la congruencia temporal de las tendencias*
- d. *Documentar bien las tendencias del cambio.*

*Con esta valoración podrán determinarse las implicaciones para la ciudad y traducirlas en el DAFO, como amenazas y oportunidades.*

## **Demanda**

*A la ciudad REAL le “piden”:*

- 1. *Agentes económicos: Empresas . Inversores*
- 2. *Agentes sociales:*
- 3. *Ciudadanos, Residentes*
- 4. *Turistas, visitantes*

*Que tendencias de cambio afectan a la demanda urbana que efectúan esos cuatro Agentes?:*

*Sociodemografía.*

- 1. *Incorporación de la mujer al trabajo*
- 2. *Retraso maternidad*
- 3. *Disminución de la natalidad*
- 4. *Envejecimiento población*
- 5. *Hogares individuales*
- 6. *Jóvenes adultos con los padres*
- 7. *Inmigrantes*

*Económico*

- 1. *Competitividad y Dinamismo que implican que las empresas cambien sus sedes.*
- 2. *Costes inmobiliarios razonables*
- 3. *Buenas localizaciones*
- 4. *Infraestructuras avanzadas*
- 5. *Trabajadores cualificados*

*Sociocultural*

1. Valoración tiempo libre
2. Más consumo de turismo, ocio y cultura
3. Culto al cuerpo
4. Modas
5. Reparto vacacional

#### *Tecnología*

1. Innovaciones continuas en telecomunicaciones, informática, biotecnología, medios transporte

#### *Política*

### **Planificación de la ciudad desde el lado de la demanda.**

*La asignación de recursos en la esfera privada y la pública es diferente.*

*¿Cómo sabe el político que debe hacer, como asignar recursos?. Las votaciones tienen sus limitaciones y los presupuestos participativos, imagino, que implican una presencia constante para “defender” las propias preferencias; si en ellos solo participan grupos de “entusiastas” el presupuesto será “su” presupuesto.*

*La demanda urbana está segmentada sin duda alguna; no todos quieren la misma educación o sanidad... Pues bien ¿Cómo segmentar la demanda urbana?. Hay que contestar a dos preguntas:*

1. *Que necesidades hay que satisfacer?*
2. *Cuáles son los diferentes grupos de ciudadanos que las desean?*

*ETC, ETC, ETC.....*

## **A tener en cuenta**

### **Breve resumen del procedimiento seguido por el Plan Estratégico de Valencia(1993-2015)**

#### **Proceso de Planeamiento.**

El plan se inicia merced al impulso del Ayto de Valencia en noviembre de 1993.

El ámbito territorial fue la ciudad de Valencia.

La metodología empleada está dividida en tres fases principales:

#### Elaboración

1. Diseño y Organización
2. Diagnóstico
3. Escenarios de futuro. Objetivo central y líneas estratégicas.
4. Identificación de propuestas estratégicas a iniciar

#### Impulso y Seguimiento

1. Programa
2. Procedimiento estable de desarrollo
3. Control

#### Evaluación Global y Reprogramación.

1. Evaluación global
2. Reprogramación.

Breve descripción del proceso:

#### Elaboración.

### 1-Diseño y Organización

Consejo General: es el órgano de mayor participación, llegando a estar integrado por unas 200 organizaciones. Sus miembros representan a instituciones y organizaciones al más alto nivel.

Comité Ejecutivo: es el encargado de aprobar- en su caso- los resultados de las reuniones de trabajo mantenidas por los grupos de diagnóstico y comisiones de propuestas. Estaba formado por 21 personas con la siguiente distribución: un técnico - consultora de apoyo / oficina técnica -, ocho representantes de instituciones públicas, 4 de Asociaciones diversas, dos de organizaciones puntuales con fuerte impacto económico y social (Puerto y feria de muestras), cuatro por Sindicatos y dos Rectores de Universidad.

Grupos de diagnóstico: Se crean siete grupos de diagnóstico en los que llegan a participar 257 profesionales.

Comisiones de Propuestas: formadas por los expertos integrados en los grupos de diagnóstico presididos por una persona reconocida profesionalmente y con responsabilidades de gestión (Decanos, Catedráticos, Presidentes de grupos empresariales...)

### 2-Diagnóstico.

Se efectúa un análisis DAFO - incluyendo las Tendencias- y se analiza el entorno europeo, español y metropolitano. Pretende determinar la situación competitiva de la ciudad.

Efectúan el análisis de los siguientes ítems:

1. Oportunidades de partida
2. Composición social y demográfica
3. Formación de RRHH
4. Infraestructuras de comunicación
5. Situación medioambiental
6. Sector agrícola
7. Sector industrial
8. Comercio exterior
9. Comercio Interior
10. Turismo
11. Bienestar, cultura y cohesión social"

Después del análisis previo, se identificaron 10 puntos críticos para el progreso de la ciudad:

1. Rol de la ciudad en los ámbitos territoriales en los que se inserta
2. Infraestructuras de accesibilidad
3. Actividad económica y su localización urbana
4. Composición social y demográfica de la ciudad
5. Calidad medioambiental
6. Cualificación RRHH, desarrollo terciario avanzado, inversión en I+D
7. Factores que aportan elevado grado de proyección exterior
8. Actuaciones en materia de salud y bienestar social
9. Relación entre la sociedad civil y la sociedad política.
10. Configuración urbano espacial de la ciudad

La Organización, el Diseño y el Diagnóstico se realizan entre Noviembre del 93 y Septiembre del 94.

### 3-Escenarios de futuro. Objetivo central y líneas estratégicas.

Durante octubre del 94 se construyen tres escenarios de futuro y se elige el siguiente:  
*Hacer de Valencia una "ciudad verde europea, abierta al mar, integradora en lo social y activa culturalmente; capital vertebradora de la Comunidad Valenciana y articuladora del sistema de ciudades europeo y peninsular con el Mediterráneo, con una elevada posición competitiva de sus sectores económicos en el mercado internacional."*

El apartado **de líneas estratégicas a iniciar** permite identificar 7 líneas estratégicas:

1. Ciudad bien comunicada con el exterior
2. Mejorar la calidad medioambiental
3. Profundizar en la cualificación y competitividad de los sectores económicos en el mercado mundial, aumentando el valor añadido
4. Progresar en la formación de los RRHH
5. Cualificar los sectores culturales, comerciales, turísticos, administrativos. Se desea ser identificados por formar parte de una región próspera, culta y solidaria
6. Organizar respuesta eficaz a los retos sociales, demográficos y de salud para conseguir el alto nivel de bienestar
7. Cohesionar internamente la ciudad con su área metropolitana

¿ El Horizonte?: año 2015. Con posterioridad a la fijación del horizonte temporal, se constituyó la Sociedad "Plan estratégico 2015", al frente de la cual y por delegación de la Alcaldesa se ha situado un concejal, siendo dirigida por el Director Técnico (más adelante se transformó en CEyD...¿y actualmente?).

#### 4-Identificación de propuestas estratégicas a iniciar

En torno a las líneas estratégicas mencionadas se reúnen un total de **170** propuestas, de las que se priorizan **47**.

Esta fase se ejecutó entre Noviembre del 94 y diciembre del 95, confeccionándose una ficha-informe que atendía a los siguientes criterios:

1. Descripción detallada de la propuesta o medida
2. Justificación con respecto a la línea estratégica
3. Impacto en otras líneas estratégicas
4. Identificación de alternativas para su puesta en marcha
5. Identificación de los agentes implicados en su ejecución
6. Presupuesto necesario para la ejecución
7. Financiación posible, prevista o previsible
8. Grado de desarrollo del proyecto
9. Calendario previsto de ejecución
10. Actividades a impulsar por los órganos del Plan Estratégico.

Como se dice en la publicación<sup>9</sup> de referencia: "En abril del 95 en el marco del Palau de la Generalitat, más de 200 instituciones, entidades y empresas aprobamos por unanimidad los objetivos y proyectos del Plan Estratégico de Valencia".

Finalizada la etapa de elaboración, se entra en la de Impulso y Seguimiento.

#### Impulso y Seguimiento

Programa

Procedimiento estable de desarrollo

Control

---

<sup>9</sup> Noticias PEV. Núm. 1. Julio 2001. Edita: Asociación Plan estratégico de Valencia 2015.

La fase de impulso y seguimiento se comienza en 1.996; se crearon 10 grupos de Impulso y seguimiento o GIS:

1. Ciudad accesible
2. Movilidad metropolitana
3. Centro logístico
4. Ciudad de la Información
5. Ciudad verde de Europa
6. Ciudad competitiva
7. Ciudad de cultura, ferias y congresos
8. Ciudad del Bienestar
9. Nuevos proyectos urbanos
10. Innovación y calidad

Estos 10 grupos toman como material de trabajo la descripción de las fichas-informe y utilizan en buena medida la metodología de "OTC de proyectos ejecutivos " de la Diputación de Barcelona(1.998) en lo que a especificar el ciclo de la inversión se refiere. Así, se distinguen siete fases en este ciclo que sirven para estudiar la materia a impulsar por cada GIS. Las fases son:

1. Formulación de la medida y determinación de impactos
2. Estudios previos (impacto, viabilidad...)
3. Agenda (los actores han asumido las medidas, los convenios están firmados)
4. Estudios de programación (especificaciones de trazado...)
5. Proyecto ejecutivo de construcción
6. Consignación presupuestaria
7. Realización de la inversión

Se asume que no se pasa a la siguiente fase sin concluir el 100% de las anteriores

### ***Una Tesis Doctoral***

La principal aportación de esta tesis, a mi juicio, la constituyen sus conclusiones, por supuesto, pero no solamente ellas si no también y muy principalmente el planteamiento del marco conceptual del que se han extraído. Este marco debe de verse como un paso más en el intento de formalizar el estudio de estas materias que hoy están inscritas profundamente en el terreno de la “política” y que deseamos contribuir a introducir en el terreno de la actividad científica.

En la tesis<sup>10</sup> que se cita, se ha observado que hay 16 ítems de un total de 68, que arrojan un profundo acuerdo (o desacuerdo)<sup>11</sup> con la frase que se valora. Ha de considerarse que en un 76,47% de respuestas NO hubo esta unanimidad.

| <b>¿Está usted de acuerdo con esta frase?</b>                         | <b>Profundo Acuerdo</b> | <b>Profundo Desacuerdo</b> |
|---|-------------------------|----------------------------|
| Un P.E. de una gran ciudad sólo es propaganda.                        |                         | <b>X</b>                   |
| El P.E. debió funcionar desde el Ayuntamiento, sin Organización Marco |                         | <b>X</b>                   |
| Un Plan Estratégico sólo sale adelante cuando el Alcalde de la        | <b>X</b>                |                            |

<sup>10</sup> Quintás Alonso, José. Tesis doctoral. Análisis de los factores y políticas comunitarias que favorecen el diseño y ejecución de la planificación estratégica de Grandes Ciudades y Áreas Metropolitanas, basándose en las experiencias de Barcelona, Bilbao y Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. (2006).

<sup>11</sup> Selección de aquellos ítems cuya media alcanza puntuaciones comprendidas entre 1-2,99 (Profundo desacuerdo -PD) y entre 5,01-7 (Profundo acuerdo-PA).

|  |          |          |
|--|----------|----------|
| metrópoli se implica públicamente.   |          |          |
| Al Alcalde le desagrada liderar el proceso de cambio que implica el Plan estratégico.                                |          | <b>X</b> |
| La implicación personal del Alcalde con el Plan estratégico refuerza su liderazgo.                                   | <b>X</b> |          |
| La escasa implicación del Alcalde puede hacer que el P.E sea un trabajo teórico.                                     | <b>X</b> |          |
| Un P.E. siempre requiere la existencia de un liderazgo con voluntad de cambio.                                       | <b>X</b> |          |
| Un P.E. requiere de un líder con absoluta credibilidad.  | <b>X</b> |          |
| El P. E. hubiera funcionado prácticamente igual sin la existencia de la oficina técnica.                             |          | <b>X</b> |
| La oficina técnica es absolutamente prescindible en todas las fases del proceso de planificación estratégica urbana. |          | <b>X</b> |
| Los agentes ciudadanos han debido mostrar mayor implicación en el Plan Estratégico.                                  | <b>X</b> |          |
| Un P.E. sólo puede salir adelante con un importante compromiso personal de los agentes ciudadanos.                   | <b>X</b> |          |
| Los ciudadanos tienen un gran sentido de pertenencia a la ciudad.  | <b>X</b> |          |
| Los ciudadanos tan sólo se interesan por aquello que les afecta muy directamente.                                    | <b>X</b> |          |
| Muchos proyectos de la ciudad deberían llevarse a cabo con más decisión y rapidez.                                   | <b>X</b> |          |
| Nuestra ciudad puede funcionar muchísimo mejor.  | <b>X</b> |          |

## **Conclusiones.**

### **Primera.**

Los factores que influyen decisivamente en el Éxito de un proceso de planificación estratégica urbana son los que han sido descritos<sup>12</sup> a lo largo de la tesis y que enumeramos a continuación:

---

<sup>12</sup> En fin, una vez acabada la exploración de fuentes secundarias que constan en los Anexos y en el Capítulo 3º, planteamos la definición genérica de las cinco variables que influían en la consecución del éxito de un proceso PEU en nuestro entorno.

Así consideramos que:

#### **Liderazgo, compromiso público responsable político.**

Debe informar sobre la capacidad de esa persona y sobre su Actitud, para lograr compromisos externos asegurando recursos al proyecto, al tiempo que se siente cómodo con la situación de Planificación y la marcha general de la organización Marco y de la respuesta de sus integrantes

#### **Compromiso Agentes ciudadanos**

Debe informar sobre como de aglutinada está la sociedad organizada y como de decidida a aportar su esfuerzo y medios para alcanzar el éxito en el proceso de Planificación estratégica Urbana.

#### **Temperatura cívica**

Sin duda cada ciudadano busca sobrevivir, la felicidad...etc, pero se reconoce en una comunidad, en un grupo y, posiblemente, en una ciudad, a la que ve no solamente como el lugar del que “obtener” algo si no también al que aportar: cultura colaborativa y resiliencia, sobre la base de una información veraz, objetiva y adecuada en tiempo y forma.

#### **Manejo complejidad**

Aptitud genérica de hacer funcionar adecuadamente las cosas, reduciendo el desorden y aumentando la coordinación.

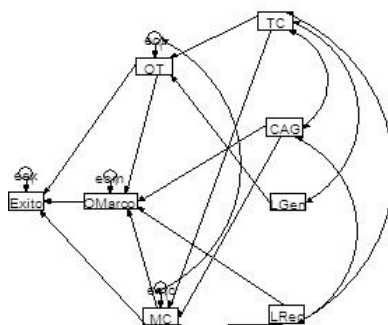
#### **Aptitud Consultora**

Aptitud concreta de hacer funcionar adecuadamente el proceso de Planificación estratégica, empleando las herramientas y habilidades necesarias.

1. Liderazgo<sup>13</sup> del Alcalde o Presidente de la organización que soporta el proceso de planificación estratégica urbana.
2. Temperatura ciudadana<sup>14</sup>
3. Compromiso de los Agentes urbanos
4. Aptitud de la oficina Técnica
5. Aptitud de la Organización Marco.
6. Manejo de la complejidad

### Segunda.

Estas variables están relacionadas de acuerdo a las especificaciones del modelo siguiente, cuyo ajuste y poder explicativo son los mejores hallados:



Así pues, la propuesta inicial de variables independientes fue: Temperatura ciudadana-TC-, Liderazgo-LA-, Compromiso Agentes-CAG-, Manejo de la Complejidad-MC-, Oficina Técnica-OT-.

Se denominó **Éxito** a la variable dependiente.

<sup>13</sup> No debemos olvidar la distinción entre distintos tipos de liderazgo y sus pesos.

<sup>14</sup> El Capital social puede evaluarse según 4 variables básicas:

#### 1. Implicación

- a. Cantidad y calidad de la interacción entre vecinos
- b. Actividad voluntaria en el barrio
- c. Participación en organizaciones vecinales
- d. Utilización de los equipamientos vecinales.

#### 2. Redes sociales

- a. Tamaño de la red (num de personas implicadas)
- b. Diversidad de la red (raza, edad, nivel adquisitivo...)
- c. Localización de la red (dentro o fuera del barrio)
- d. Utilización de la red

#### 3. Confianza

- a. Confianza en otros residentes
- b. Confianza en las organizaciones vecinales
- c. Confianza en las organizaciones sin ánimo de lucro
- d. Confianza en agencias municipales

#### 4. Infraestructura organizativa

- a. Num, tipo y tamaño de las organizaciones
- b. Num de miembros
- c. Ratio de participación
- d. Diversidad de miembros
- e. Efectividad percibida de las organizaciones
- f. Estatus percibido de las organizaciones fuera dl barrio

Modelo de Rohe ("Building social capital through community development", 2004.

Las tres variables (Liderazgos, Temperatura ciudadana, compromiso agentes urbanos) constituyen las actitudes y tienen un papel de precondition **necesaria**, influyendo indirectamente en la consecución del éxito.

**Tercera.**

En el momento actual no estamos en condiciones de afirmar ni negar la relación Actitudes/Aptitudes de 7/3.

**Cuarta.**

Disponemos de los coeficientes de regresión, estandarizados y no estandarizados, para cada una de las variables implicadas en el modelo

**Quinta.**

Si consideramos establecido que la Planificación estratégica es el quinto componente de la competitividad de una ciudad y que las Aptitudes son influidas **necesariamente** por las Actitudes, éstas marcarán un factor diferencial para las ciudades / Áreas metropolitanas que logren articular el sistema descrito y se encuentren en un mismo entorno económico, científico y cultural.

**Sexta.**

Las graves dificultades de estructuración de las AAMM españolas dificultará la existencia de las precondiciones adecuadas, con lo que los procesos de planificación estratégica a ese nivel territorial parten con unos valores iniciales problemáticos. Cabe señalar por su importancia, la dificultad para articular un Liderazgo(LA) adecuado en estas AA.MM.

## Epílogo

A nivel de Área Metropolitana de Valencia, la variable Liderazgo tiene valores muy bajos si no nulos; planteo un ejercicio:

*En el AMV hay tres entidades o agencias (muy diferentes):*

- 1. Entidad de Transporte Metropolitano de Valencia/Agencia valenciana de Movilidad (Presupuesto  $\approx$  14 millones de euros)*
- 2. Entidad metropolitana de servicios hidráulicos (Presupuesto  $\approx$  28 millones de euros)*
- 3. Entidad metropolitana para el tratamiento de residuos (Presupuesto  $\approx$  73 millones de euros)*

*¿Podría escribir el nombre de la persona que dirige, que preside dichas entidades?*

*El Ayuntamiento de Valencia tiene un Presupuesto cercano a 900 millones de euros, ¿podría escribir el nombre de la persona que dirige, que preside dicho Ayuntamiento?*

*¿Pueden servir los resultados del ejercicio para indicar algo sobre liderazgo en el Área Metropolitana de Valencia?*

La sexta conclusión de la tesis mencionada, ya nos indicaba que hay probabilidades muy bajas de que se acometa un proceso de planificación estratégica en el Área Metropolitana de Valencia, pues el Liderazgo no es adecuado. El análisis que justifica el PATEVAL, pienso justifica un Plan Estratégico de Área. Es otro el problema.

José Quintás Alonso

Valencia, 17 octubre de 2018