



**EBRÓPOLIS**

Inventario de Planes Estratégicos  
Urbanos y Territoriales

Zaragoza, 2001

## ÍNDICE

Índice	1
1. Presentación	2
2. Metodología	4
3. Tablas	6
3.1. Planes estratégicos por Comunidades Autónomas	6
3.2. Planes estratégicos, población y renta	9
3.3. Ficha técnica de los planes estratégicos	10
3.4. Evolución de los planes estratégicos	15
3.5. Estado de los planes estratégicos	18
3.6. Ámbito de aplicación de los planes estratégicos	19
3.7. Causas del inicio de los planes estratégicos	21
3.8. Tipos de liderazgos de los planes estratégicos	23
3.9. Estructura organizativa de los planes estratégicos	25
3.10 Tipos de actores de los partenariados estratégicos	27
3.11 Prioridad de los componentes de la visión estratégica	30
3.12 Los planes estratégicos, on line	36
4. Conclusiones	38

## 1- PRESENTACIÓN

El incesante proceso de incorporación de las ciudades españolas a la elaboración y posterior puesta en ejecución de planes estratégicos a lo largo de los años noventa del siglo pasado ha sido uno de los aspectos más relevantes e innovadores del mundo local.

La utilización de estos planes como instrumentos de reflexión, procesos de concertación y pautas de estrategia ha configurado un camino recorrido, inicialmente, por las grandes ciudades, posteriormente por las urbes medias y, en los últimos años, con la incorporación de las poblaciones más pequeñas y los territorios, éstos últimos a través de diferentes ámbitos (provinciales, comarcales, mancomunidades, agrupaciones municipales, áreas transfronterizas, etc.).

Desde 1995 los directores de planes estratégicos de España vienen reuniéndose, anualmente, mediante los encuentros organizados en Zaragoza por EBRÓPOLIS. Dos son los objetivos que se fijan para estas sesiones periódicas. Por un lado, el intercambio de experiencias en esta materia entre los territorios y ciudades, sean pequeñas o grandes y cualquiera que sea la fase en la que se encuentran sus procesos de planificación estratégica; y, de otro, la contribución conceptual de aspectos colectivos, a través de debates, ponencias y trabajos que permitan profundizar en cuestiones fundamentales del desarrollo estratégico, poniendo rigor y homogeneidad en algunos aspectos de los diversos planes dentro de la diversidad y especificidad que cada ciudad o territorio aporta al conjunto de la planificación estratégica urbana y territorial.

En el marco del V Encuentro, celebrado en noviembre de 2000 en Zaragoza, se planteó la conveniencia de aproximarnos a un inventario de planes estratégicos urbanos y territoriales, con objeto de conocer las características y peculiaridades de los diferentes planes; las causas que los originan; los liderazgos y estructuras organizativas que los soportan; la naturaleza de los partenariados, los componentes de la visión estratégica de cada uno, etc. En suma, profundizar en cuántos somos, cómo somos y a qué nos dedicamos. Dicha labor de recabar la información y sistematizarla le fue encargada a EBRÓPOLIS, con la colaboración de las diversas ciudades y territorios.

La preparación de un cuestionario básico y su difusión entre los asistentes a los últimos Encuentros fue la primera labor realizada; junto a ello se estableció la relación de colaboración-coordinación con la Oficina Técnica de un plan estratégico en cada comunidad autónoma. Posteriormente, y ante los escasos resultados registrados, trazamos un plan de investigación por ciudades y territorios que completase los datos obtenidos, para poder presentar un panel de resultados amplio, actual y diversificado.

Hay que dejar constancia desde el primer momento de la inestimable ayuda que ha supuesto disponer de un precedente elaborado por Bilbao-Metrópoli 30 en 1998, publicado por la Fundación Encuentro y que llevó a cabo la primera

investigación sociológica acerca de la trascendencia de este tipo de herramientas, impulsadas, fundamentalmente, por los poderes locales.

No obstante, la proliferación y diversificación de dichos planes en los últimos años de la década de los noventa y principios de este siglo, unido a la heterogeneidad en la información, ha hecho que, respetando el trabajo anterior, hayamos impulsado de nuevo la recogida de información con objeto de presentar datos más coherentes, homogéneos y actualizados.

Es conveniente hacer una llamada a la solidaridad y al esfuerzo colectivo para aportar la información precisa con la que poder comparar, analizar, reflexionar y proyectar la realidad actual de los planes estratégicos en nuestro país. Hasta la fecha, la colaboración prestada por las ciudades y territorios, aunque encomiable, ha sido irregular. A pesar del esfuerzo realizado, algunos planes se presentan con datos incompletos en diferente medida y de otros de los que conocemos su existencia no hemos podido obtener ninguna información por el momento.

Este informe, seguro que con imperfecciones y cuestiones discutibles, pretende ser un útil documento de trabajo. Con la colaboración de todos y su actualización anual, deberá servir de base para la reflexión constante acerca de dónde está y hacia dónde se mueve la planificación estratégica en España.

Por último, es justo reconocer el trabajo de la Oficina Técnica de EBRÓPOLIS y de cuantos, de modo desinteresado, en cada ciudad han colaborado para poder presentar el siguiente documento y que, en cumplimiento del encargo recibido, se ha aportado para todos en el VI Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales, celebrado en Zaragoza los días 19 y 20 de noviembre de 2001. Con las sugerencias recibidas en esa importante cita y la información recabada posteriormente, el informe preliminar ha dado paso al actual *Inventario de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales*.

Félix Asín  
Coordinador de EBRÓPOLIS

## 2- METODOLOGÍA

Los datos del presente documento han sido cerrados a fecha 13 de diciembre de 2001; por tanto, en él se recogen todas aquellas referencias recibidas hasta entonces así como las modificaciones propuestas durante el VI Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos celebrado en noviembre.

La información ha sido recabada y elaborada en su gran parte por la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia (EBRÓPOLIS). Como se ha explicado en la presentación, el informe elaborado por Bilbao-Metrópoli 30 en 1998 ha servido de base para presentar los resultados de siete planes, ante la imposibilidad de obtenerlos actualmente, en varios casos por la paralización o finalización de algunos de ellos. Por tanto, los datos correspondientes a Álava, Cuenca, Guipúzcoa, Madrid, Murcia, Tarrasa y Valladolid son más antiguos y podrían estar afectados por el paso de varios años.

En determinados casos, se tiene constancia de la existencia de trabajos de planificación estratégica, pero, por diversos motivos, no se ha conseguido obtener la información: algunas ciudades/territorios han alegado falta de tiempo para contestar, mientras diversos planes han manifestado expresamente su intención de no poner en común su experiencia. En otros casos, la paralización del plan y el paso del tiempo, con los consiguientes cambios en las corporaciones municipales, dificultan en gran medida la obtención de la información. Todos ellos aparecen en cursiva en la tabla 1: *Planes estratégicos por Comunidades Autónomas*. En una revisión futura del *Inventario* esperamos poder incluir, aunque sea de forma parcial, esta documentación.

Por todo ello, la cifra global de planes estratégicos existentes en España –un centenar aproximadamente- está abierta y sujeta a revisión permanente. De hecho, tenemos noticias de algunos territorios que se han lanzado ya -o están dispuestos a ello- a la aventura de la planificación estratégica, como pueden ser las comarcas aragonesas en proceso de creación o algunos territorios andaluces.

Las tablas se han completado a partir de la información remitida por las ciudades y territorios a través de cuestionarios y de la integrada en la base de datos de EBRÓPOLIS. El papel de esta Asociación se ha ceñido, por tanto, a transmitir y procesar los datos a su disposición. Pero también, en determinadas cuestiones, con diversas orientaciones posibles y no atadas a una única respuesta precisa, ha debido analizarlas para su presentación.

Este puede ser el caso de la clasificación establecida en el cuadro 5, que se refiere al *Estado actual de los planes estratégicos*. La tabla pretende ser una visión rápida de cuál es la situación actual de los distintos planes. Sin embargo, los conceptos son elásticos y abiertos a múltiples interpretaciones desde los distintos planes. Porque, ¿qué se entiende por revisión de un plan o por su finalización?

Para la Oficina Técnica, la revisión es el proceso por el que un plan se enfrenta a la decisión de qué hacer en el futuro (en unos casos iniciar un nuevo plan, en otros retomarlo, etc.). Mientras que la finalización es el momento en que el plan estratégico se da por acabado, tanto porque se pone en marcha otro nuevo como porque el actual se concluye definitivamente y, consiguientemente, se deja a un lado este instrumento planificador.

Otro gráfico complejo es el número 11: *Prioridad de los componentes de la visión estratégica*. La información recabada es variada y raramente homogénea, en la medida en que diversos planes no se han atendido a la clasificación preestablecida y debido también al hecho de que en numerosos casos, dada la dificultad y las peculiaridades propias, tampoco se ha realizado la fijación de prioridades que se había solicitado. Con todas sus imperfecciones, el cuadro sí permite conocer en qué ámbitos centran sus preocupaciones los planes estratégicos y si éstas guardan relación con los problemas de la sociedad española del siglo XXI.

También respecto a esta tabla hay que indicar que los datos procedentes del estudio realizado por Bilbao –siete planes- no recogen cinco opciones de respuesta (liderazgo, sociedad del conocimiento, nuevas tecnologías, formación y calidad), aunque no desvirtúan los resultados finales porque estas cinco no se encuentran entre las más mencionadas ni entre las menos citadas.

Queremos indicar, por último, que, dada la trascendencia de la comunicación en este entorno globalizado, se ha considerado oportuno incluir también en este documento información relativa a las páginas web de los distintos planes, así como los correos electrónicos de contacto. Todo ello se recoge en la tabla 12: *Los planes estratégicos, on line*.

### 3- TABLAS

#### 3.1- PLANES ESTRATÉGICOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (2001)

Comunidad Autónoma	Número	Ciudades y territorios
Andalucía	18	Alcalá de Guadaíra <i>Antequera</i> Bajo Guadalquivir (Lebrija) Cádiz Córdoba <i>Chiclana de la Frontera</i> Dos Hermanas Écija Granada <i>Granada provincia</i> Huelva Jaén Jerez de la Frontera Lucena Málaga Málaga provincia Sevilla <i>Sierra del Segura (Orcera)</i>
Aragón	4	Ateca <i>Comarca del Alto Gállego</i> Comarca del Aranda Zaragoza
Asturias	2	<i>Avilés</i> Gijón
Baleares	2	<i>Alcudia</i> Calviá
Canarias	2	Gran Canaria San Bartolomé de Tirajana
Cantabria	1	Santander
Castilla La Mancha	1	Cuenca
Castilla y León	4	Burgos Palencia <i>Salamanca</i> Valladolid
Cataluña	24	Barcelona <i>Berga y comarca</i> <i>Calafell</i>

Cataluña (continuación)		Castellar del Vallés <i>Cornellá de Llobregat</i> Esplugues de Llobregat Girona Granollers <i>Hospitalet de Llobregat</i> Igualada Mataró <i>Molíns de Reis</i> <i>Mollet del Vallés</i> Osona (Vic) <i>Palafruguel</i> Rubí Sabadell San Just Desvern <i>Santa Coloma de Gramanet</i> <i>Sitges</i> Tarragona Tarrasa <i>Valcarises</i> Vilafranca del Penedés
Comunidad Valenciana	7	Bigastro <i>Carlet</i> Catarroja Elche <i>Sagunto</i> Santa Pola Valencia
Extremadura	2	<i>Badajoz provincia</i> Mérida
Galicia	6	<i>Allariz</i> Ferrol Ourense Pontevedra Santiago de Compostela Vigo
Madrid	4	Alcobendas Getafe Madrid <i>Móstoles</i>
Murcia	1	Murcia
Navarra	2	Pamplona Ribera de Navarra
País Vasco	14	Álava Bajo Deba (Éibar) Bidasoa (Irún, Hondarribia, Hendaya) Bilbao



País Vasco (continuación)		Éibar Goierri (Ordizia) Guipúzcoa <i>Oiartzun</i> San Sebastián <i>Tolosa</i> Urola Medio (Azkoitia) Urola Garaia (Zumárraga) <i>Urola Kostako (Zarautz)</i> Vitoria
La Rioja	1	<i>Logroño</i>
Ceuta	1	Ceuta

**Fuente:** EBRÓPOLIS

### 3.2- PLANES ESTRATÉGICOS, POBLACIÓN Y RENTA (2001)

Comunidad Autónoma	Planes Estratégicos		Población		Renta (*)
	Número	% s/total	Habitantes	% s/total	
Andalucía	18	18,75	7.305.117	18,17	3
Aragón	4	4,16	1.186.849	2,95	7
Asturias	2	2,08	1.084.314	2,69	6
Baleares	2	2,08	821.820	2,04	8
Canarias	2	2,08	1.672.689	4,16	5
Cantabria	1	1,04	528.478	1,31	6
C. La Mancha	1	1,04	2.488.062	6,18	4
Castilla y León	4	4,16	1.726.199	4,29	5
Cataluña	24	25,00	6.208.817	15,44	7
C. Valenciana	7	7,29	4.066.474	10,11	6
Extremadura	2	2,08	1.073.574	2,67	3
Galicia	6	6,25	2.730.337	6,79	5
Madrid	4	4,16	5.145.325	12,79	7
Murcia	1	1,04	1.131.128	2,81	5
Navarra	2	2,08	538.009	1,33	8
País Vasco	14	14,58	2.100.441	5,22	7
La Rioja	1	1,04	265.178	0,65	6
Ceuta	1	1,04	73.704	0,18	6
Melilla	-	-	56.929	0,14	6
ESPAÑA	96	100	40.203.444	100	5

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recabados por EBRÓPOLIS y del Anuario Económico de España 2001, del Servicio de Estudios de *La Caixa*

(\*) Nivel de renta familiar disponible por habitante, en pesetas

Nivel 1	Hasta 1.000.000
Nivel 2	1.000.000 - 1.100.000
Nivel 3	1.100.000 - 1.200.000
Nivel 4	1.200.000 - 1.300.000
Nivel 5	1.300.000 - 1.500.000
Nivel 6	1.500.000 - 1.700.000
Nivel 7	1.700.000 - 1.900.000
Nivel 8	1.900.000 - 2.100.000
Nivel 9	2.100.000 - 2.250.000
Nivel 10	Más de 2.250.000

### 3.3- FICHA TÉCNICA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS (2001)

Ciudad / Territorio	Nombre Plan	Entidad promotora	Personalidad jurídica	Responsable / Contacto	Teléfono
Álava					
Alcalá de G.	Plan de Desarrollo Sostenible de Alcalá de Guadaíra (PDSA)	Fundación para el Desarrollo Sostenible de Alcalá de Guadaíra	Fundación	Marcelino Colete, Gerente	95 569 91 16
Alcobendas	Plan Estratégico de Alcobendas: Plan Ciudad	Ayuntamiento de Alcobendas	Ayuntamiento	Luis Miguel Palomares	91 659 76 00
Ateca	Plan Estratégico Local de Ateca 2000-2006	Agencia de Empleo y Desarrollo Local	Ayuntamiento	José Miguel Cebrián, Agente desarrollo local	976 84 27 05
Bajo Deba	Plan Estratégico del Bajo Deba	DEBEGESA (Sociedad para el Desarrollo Económico del Bajo Deba)	Sociedad anónima	Juan Ángel Balbás, Director general	943 82 01 10
Bajo Guadalquivir	Plan Estratégico del Bajo Guadalquivir	Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir	Mancomunidad	José A. Navarro, Director gerente	95 586 91 00
Barcelona	Plan Estratégico de Barcelona	Asociación Plan Estratégico de Barcelona	Asoc. civil sin ánimo de lucro	Francesc Santacana, Coordinador	93 318 70 51
Bidasoa	Plan Estratégico Bidasoa Txingui	Bidasoa activa. Sociedad de Desarrollo Comarcal	Sociedad anónima	Guillermo Echenique, Consejero Delegado	943 63 30 76
Bigastro	BIGASTRO 21- Plan Estratégico de Bigastro	Ayuntamiento de Bigastro	Ayuntamiento	José Joaquín Moya, Alcalde	96 535 01 58
Bilbao	Bilbao Metrópoli-30	Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano	Asoc. civil sin ánimo de lucro	Alfonso Martínez, Director general	94 415 86 85
Burgos	Burgos Ciudad 21	Asociación Plan Estratégico Ciudad de Burgos	Asoc. civil sin ánimo de lucro	Eduardo Escudero, Gerente	947 25 79 05
Cádiz	Plan Cádiz 2000	Delegación de Economía-Plan Urban Cádiz. Ayto de Cádiz	Ayuntamiento	Fernando García, Coordinador técnico	956 24 10 00
Calviá	Agenda Local 21. Plan Estratégico de Calviá	Ajuntament de Calvià	Ayuntamiento	Javier Bustamante, Director de Desarrollo Estratégico	971 13 91 00
Castellar del Vallés	Plan Estratégico de Castellar del Vallés	Ayuntamiento de Castellar del Vallés	Ayuntamiento	Jordi Permanyer, Regidor	93 714 42 06
Catarroja	Plan Estratégico de Catarroja	Servicio de Desarrollo Local y Calidad. Ayuntamiento de Catarroja	Ayuntamiento	M <sup>a</sup> . José Carretero, Directora de Desarrollo Local y Calidad	96 126 13 01 Ext. 264

<b>Ciudad / Territorio</b>	<b>Nombre Plan</b>	<b>Entidad promotora</b>	<b>Personalidad jurídica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Teléfono</b>
Ceuta	Plan Estratégico de Ceuta	Sociedad de Fomento – PROCESA	Sociedad anónima	Guillermo Martínez, Subdirector de PROCESA	956 52 82 72
Comarca del Aranda	Plan Estratégico Comarca del Aranda	Diputación General de Aragón	Comarca	Rogelio Silva, Dirección Gral. Admon Local y Política Territorial	976 71 55 19
Córdoba	Plan Estratégico de Córdoba	Ayuntamiento de Córdoba	Ayuntamiento	Manuel Pérez, Director de Programas Estratégicos	957 49 99 10
Cuenca					
Dos Hermanas		Ayuntamiento de Dos Hermanas	Ayuntamiento	Miguel Muñoz	95 491 95 61
Écija	Plan Estratégico de Écija y su Comarca	Plan Estratégico de Écija y su Comarca. Oficina Técnica		Juan Antonio Rojas, Responsable técnico	955 900 240
Éibar	Plan Estratégico de Éibar	Ayuntamiento de Éibar	Ayuntamiento	Ignacio de la Puerta, Director de la Oficina del Plan General	943 70 71 52
Elche	Futurelx, Pla Estratègic d'Elx	Ayuntamiento de Elche	Ayuntamiento	Antonio Martínez, Director	966 658 027
Esplugues de Llobregat	Pla Estratègic D'Esplugues de Llobregat 1993-2003	Ayuntamiento de Esplugues	Ayuntamiento	Enric Giner, Gerente	93 371 33 50
Ferrol	Ferrol Metròpoli	Fundación para la Revitalización del Ferrol Metropolitano	Fundación	Doroteo López, Presidente	981 333 114
Getafe	Plan Estratégico Getafe 2010	Ayuntamiento de Getafe	Ayuntamiento	Enrique Guijarro, Director Oficina Técnica	91 649 91 00 Ext 224
Gijón	Gijón XXI	Agencia Local de Promoción Económica y Empleo – Ayuntamiento de Gijón	Ayuntamiento	Gonzalo González, Dtor. Agencia Local Promoción Económica y Empleo	985 09 12 00
Girona	Pla de Ciutat de Girona	Ayuntamiento de Girona	Ayuntamiento	Jordi Pruneda, técnico	972 419 442
Goierri	Plan Estratégico del Goierri al 2005	Agencia de Desarrollo Comarcal del Goierri (GOIEKI)	Sociedad anónima	Juan Manuel Barandiarán, Director general de GOIEKI	943 16 15 37
Gran Canaria	Gran Canaria Siglo XXI (Plan Estratégico Económico y Social de Gran Canaria)	Cabildo de Gran Canaria	Desarrollado por la Universidad	Fco. Javier Navarro de Tuero, Coordinador	928 45 81 27

<b>Ciudad / Territorio</b>	<b>Nombre Plan</b>	<b>Entidad promotora</b>	<b>Personalidad jurídica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Teléfono</b>
Granada	Plan Estratégico de Granada	Ayuntamiento de Granada	Ayuntamiento	M <sup>a</sup> Jesús González, Directora Área Dslo Local	958 24 81 85
Granollers	Pla Estratègic de Granollers	Ayuntamiento de Granollers	Ayuntamiento	Ramón Maspons, Director	938 426 733
Guipúzcoa	Foro XXI	Diputación Provincial de Guipúzcoa	Diputación		
Huelva	Plan Estratégico de Huelva	Patronato de Desarrollo Local y Turismo	Organismo autónomo	Juan Manuel Cruz	959 21 05 20
Igualada	Pla Estratègic d'Igualada i la Conca d'Òdena	Ayuntamiento d'Igualada	Ayuntamiento	Jordi Riba i Colom, Concejal delegado	93 803 19 50 93 805 04 09
Jaén	Plan Estratégico de la Provincia de Jaén	Fundación "Estrategias para el desarrollo económico y social de la provincia de Jaén"	Fundación	Antonio Martín, Director del Plan	953 012 398
Jerez de la Frontera	Plan Estratégico de Jerez 1991-2001	Ayuntamiento de Jerez	Organismo autónomo	Miguel Ballesteros, Instituto de Promoción y Dslo. de la Ciudad	956 35 94 61
Lucena	Plan Estratégico de Desarrollo de la ciudad de Lucena	Ayuntamiento de Lucena	Ayuntamiento	Rafael Merinero, Director	957 51 90 51
Madrid	Plan Estratégico de Madrid	Promadrid	Sdad anónima		
Málaga	Plan Estratégico de Málaga y II Plan Estratégico de Málaga. PEM 2010	Fundación Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social de Málaga (CIEDES)	Fundación	José Estrada, Director	95 26 02 777
Málaga provincia	MADECA 10. Plan de Actuaciones Estratégicas de la Provincia de Málaga			Daniel Muñoz, Coordinación	952 06 92 29
Mataró	Pla Estratègic de Mataró	Institut Municipal de Promoció Econòmica de Mataró	Organismo autónomo	Jordi Arderiu, Área de Estudios i Planificació	
Mérida	Plan de Excelencia Turística de la Ciudad de Mérida	Ayto de Mérida. Gerencia del Plan de Excelencia Turística de Mérida	Ayuntamiento	Fernando Ovilo, Gerente	924 38 01 62
Murcia		Ayuntamiento de Murcia	Ayuntamiento	Alfonso Mengual	968 21 50 09
Osona	Pla Estratègic Osona XXI	Associació Plan Estratègic Osona XXI – Osona	Asoc. civil sin ánimo de lucro	Josep Terradellas, Coordinador general	93 883 22 12
Ourense	Plan Estratégico de Ourense – Ourense 2010	Instituto Orensano de Desarrollo Económico (INORDE)	Organismo autónomo	Manuel Vidal, Gerente	988 39 10 85

<b>Ciudad / Territorio</b>	<b>Nombre Plan</b>	<b>Entidad promotora</b>	<b>Personalidad jurídica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Teléfono</b>
Palencia	Palencia 2000	Ayuntamiento de Palencia	Ayuntamiento	Francisco Ramos, jefe Servicio Bienestar Social	979 71 81 00
Pamplona	Plan Estratégico de Pamplona	Ayuntamiento de Pamplona	Ayuntamiento	Fátima Baigorri, gabinete Alcaldía	948 420 291
Pontevedra	Eje Pontevedra-Vigo (Región Urbana)	Asociación Seminario de Estudios Socioeconómicos de Pontevedra Carlos Velasco	Asociación civil sin ánimo de lucro	Manuel Soage, Vicepresidente ejecutivo	986 80 46 17
Ribera de Navarra	Plan Estratégico de la Ribera de Navarra	Consortio para las Estrategias de Desarrollo de la Ribera de Navarra (EDER)	Consortio	Yolanda Marco	948 84 73 56
Rubí	Plan Estratégico de Rubí	Associació Plan Estratègic de Rubí	Asoc. Civil sin ánimo de lucro	Josep Llop, Director	93 588 26 64
Sabadell	Pla Estratègic Sabadell 2010	Ajuntament de Sabadell	Ayuntamiento	Joan Ignasi Sánchez, Regidor. Daniel Dalmau, Coordinador	93 727 60 65
San Bartolomé de Tirajana	Plan Estratégico de San Bartolomé de Tirajana	Ayuntamiento de San Bartolomé	Desarrollado por Universidad	Rosa Batista, Coordinadora	928 45 86 47
San Sebastián	Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián	Fomento de San Sebastián, S.A. Dirección de Dslo Econ., Empleo y Comercio. Ayto Donostia-S.Sebastián	Sociedad anónima	Kepa Korta, Coordinador	943 48 18 40
Santander	Plan Estratégico de Santander	Agencia de Desarrollo Local	Ayuntamiento		
Santa Pola	Plan Estratégico de Santa Pola	Ayuntamiento de Santa Pola	Ayuntamiento	José Razón, responsable	96 541 71 36
Santiago de C.	Plan Estratégico de Santiago de Compostela	Ayuntamiento de Santiago. Concejalía de Presidencia	Ayuntamiento	Francisco Candela, Concejal delegado de Turismo	981 54 23 26
Sant Just Desvern	Pla Estratègic Sant Just Desvern	Ayuntamiento de Sant Just Desvern	Ayuntamiento	Lluís Labòria, Coordinador	93 372 24 66
Sevilla	Plan Estratégico "Sevilla 2010"	Ayuntamiento de Sevilla	Ayuntamiento	Manuel Marchena, Director	954 59 09 41
Tarragona	Plan Estratègic Tarragona 1999; els fonaments per a un nov segle	Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Tarragona. Gabinete de Estudios	Corporación de derecho público	Jordi Cáceres-Silva	

<b>Ciudad / Territorio</b>	<b>Nombre Plan</b>	<b>Entidad promotora</b>	<b>Personalidad jurídica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Teléfono</b>
Tarrasa					
Urola Medio (Azkoitia)	Plan Estratégico del Urola Medio	Iraurgi Lantzen, S.A. Sociedad para el Fomento y Promoción del Urola Medio	Sociedad anónima	Jesús M <sup>a</sup> Agirre, responsable técnico	943 85 11 00
Urola Garaia (Zumárraga)	Plan Estratégico de Urola Garaia	Urola Garaiko Garapenerako Agentzia, S.A (UGGASA)	Sociedad anónima	Jon Luqui Albisua, Gerente	943 72 58 29/30
Valencia	Plan Estratégico de Valencia	Asociación Plan Estratégico Valencia 2015	Asoc. Civil sin ánimo de lucro	José María Pascual, Director técnico	963 372 372
Valladolid					
Vigo	Plan Estratégico de Vigo y su Área de Influencia	Fundación Provigo y su Área	Fundación	Ramón Díaz, Secretario gral del Consejo Gral del Plan y director gerente de la Fundación	986 22 18 01
Vilafranca del Penedés	II Plan Estratégico del "Alt Penedés"	Fundació Pro-Penedés – Vilafranca del Penedés	Fundación	Gemma Sivill, Directora	93 817 05 88
Vitoria-Gasteiz	Plan Estratégico de Vitoria-Gasteiz	Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Servicio de Planificación Estratégica	Ayuntamiento	Moisés Guridi	945 16 18 90
Zaragoza	Plan Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia	Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia (EBRÓPOLIS)	Asociación civil sin ánimo de lucro	Félix Asín, Coordinador general	976 72 10 40

Fuente: EBRÓPOLIS

### 3.4- EVOLUCIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS (2001)

Ciudad / Territorio	Año inicio	Fase actual	Grado ejecución	Planes anteriores	Otros
Álava	1991	Estancado			
Alcalá de G.	1996	Implantación	15%	No	
Alcobendas	1992	Ejecución	Segundo tercio	No	Pendiente evaluación 2º tercio
Ateca	2000	Aprobación definitiva	10%	No	
Bajo Deba	1996	Revisión	95%	1990	
Bajo Guadalquivir	1999	Implantación	10%	No	
Barcelona	1999	Implantación		I Plan 1990 II Plan 1994	Diseño revisión III Plan
Bidasoa	2001	Diagnóstico y líneas de trabajo		Plan Estratégico Bidasoa 1992	
Bigastro	2000	Desarrollo		No	
Bilbao	1989	Terminación primer ciclo y lanzamiento segundo	90%	No	
Burgos	2000	Mesas trabajo para obtener Plan	No	No	
Cádiz	1991	Sin continuidad desde 1994	Sin evaluar		
Calviá	1994	Plan acción en desarrollo	20% aprox.	Sí	
Castellar del Vallés	1999	Aprobación plan de acción			
Catarroja	2001	Inicio		No	
Ceuta	1997	Ejecución	40%	No	
C del Aranda	2000	Dinamización	50%		
Córdoba	1992	Revisión	65%		En fase de reflexión
Cuenca	1994	Estancado			
Dos Hermanas	2001				
Écija	1997	Implantación			
Éibar	1996	Implantación	45%	No	
Elche	1998	Implantación		No	
Esplugues de Llobregat	1993	Implantación	80% de la ejecución municipal y 20% de otras admon	No	
Ferrol	1997	Implantación	20%	No	
Getafe	2000	Elaboración	40%	No	
Gijón	1991	Reprogramación objetivos		No	



Ciudad / Territorio	Año inicio	Fase actual	Grado ejecución	Planes anteriores	Otros
Girona	1991	Finalizado	Superado	No	
Goierri	1993	Implantación	Muy alto		Se piensa en nuevo Plan
Gran Canaria	1997	Publicación acciones e implantación			
Granada	2000	Fase inicial		No	
Granollers	1997	Implantación	34% (2000)	No	
Guipúzcoa	1990	Estancado			
Huelva	1999	Presentación plan de futuro y 1 <sup>os</sup> resultados priorización y selección proyectos	75%		
Igualada	1994	Finalizado	75%	No	
Jaén	1998	Ejecución	Sin evaluar	No	
Jerez	1991	Finalización	95%	No	
Lucena	2001	Implantación			
Madrid	1993	Estancado			
Málaga I	1993	Finalizada evaluación	70%	No	
Málaga II	2001	Lanzamiento		Sí	
Málaga P.	2001	Inicio	2%	No	
Mataró	1992	Implantación	65%	No	En 1998 evaluación ejecución
Mérida	2001	Implantación		No	
Murcia	1993				
Osona	1992	Redacción II Plan	I Plan, ejecutado	Sí	
Ourense	2000	Culminación redacción. Gestión comenzará enero 2002			
Palencia	1993-1994	Estancado		No	No se prevé retomararlo pese necesidad
Pamplona	2000	Finalizando realización material del plan			
Pontevedra	2001				
Ribera de Navarra	1995	Ampliación	36%		
Rubí	1995	Revisión	58%	No	
Sabadell	1999	Final diagnóstico	75%	No	
San Bartolomé	2001				
San Sebastián	2001	Elaboración			
Santander	1999	Final diagnóstico inicial		No	

Ciudad / Territorio	Año inicio	Fase actual	Grado ejecución	Planes anteriores	Otros
Santa Pola	2001	Inicio diagnóstico		No	
Santiago	2001	Inicio			
Sant Just D.	1998	Implantación y seguimiento	40%	No	
Sevilla	1999	Elaboración (diagnóstico)		No	
Tarragona	1991	Seguimiento proyectos	50%	No	
Tarrasa	1992	Estancado			
Urola Medio	1992	Desarrollo	25%	No	Actualización
Urola Garaia	1994	Planificación nuevo plan	25%	No	
Valencia	1994	Revisión. Nueva etapa. Reprogramación	76%	No	
Valladolid	1993	Estancado			
Vigo	2001	Elaboración		Sí, 1991	
Vilafranca (I)	1994	Revisión	85%	No	
Vilafranca (II)	2001	Planificación		Sí	
Vitoria-Gasteiz	2001	Inicio		Sí	
Zaragoza	1994	Implantación	25%	No	

Fuente: EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli-30

### 3.5- ESTADO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS (2001)

Inicio / Tareas previas	Elaboración	Aprobación	Implantación / Ejecución	Revisión	Finalizado	Estancado
Catarroja Dos Hermanas Granada Málaga (II) Málaga Provincia Pontevedra San Bartolomé de T. Santiago de C. Vitoria - Gasteiz Vilafranca del P (II Plan)	Bidasoa Burgos Getafe Gran Canaria Pamplona Sabadell San Sebastián Santander Santa Pola Sevilla Vigo (II)	Ateca Castellar del Vallés Comarca del Aranda Osona (II)	Alcalá de G. Alcobendas Bajo Guadalquivir Barcelona (III) Bigastro Calviá Ceuta Écija Éibar Elche Esplugues de LL. Ferrol Goierni Granollers Huelva Jaén Lucena Mataró Mérida Ourense (enero 2002) Sant Just Desvern Tarragona Urola Medio Zaragoza	Bajo Deba Bilbao Córdoba Gijón Ribera de Navarra Rubí (para II Plan) Urola Garaia Valencia Vilafranca del P. (para II Plan)	Barcelona (I y II) Girona Igualada Jerez Málaga (I) Osona (I) Vigo (I)	Álava Cádiz Cuenca Guipúzcoa Madrid Palencia Tarrasa Valladolid

Fuente: EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30

### 3.6- ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS (2001)

Ciudad / Territorio	Municipal	Provincial	Comarcal	Metropolitano	Otros
Álava					
Alcalá de Guadaíra					
Alcobendas					
Ateca					
Bajo Deba					
Bajo Guadalquivir					
Barcelona I y II					
Barcelona III					
Bidasoa					(1)
Bigastro					
Bilbao					
Burgos					
Cádiz					
Calviá					
Castellar del Vallés					
Catarroja					
Ceuta					(2)
Comarca del Aranda					
Córdoba					
Cuenca					
Dos Hermanas					
Écija					
Éibar					
Elche					
Esplugues de Llobregat					
Ferrol					
Getafe					
Gijón					
Girona					
Goierri					
Gran Canaria					(3)
Granada					
Granollers					
Guipúzcoa					
Huelva					
Igualada					(4)
Jaén					
Jerez					
Lucena					
Madrid					
Málaga I					
Málaga II					
Málaga provincia					
Mataró					
Mérida					
Murcia					
Osona					

Ciudad / Territorio	Municipal	Provincial	Comarcal	Metropolitano	Otros
Ourense					
Palencia					
Pamplona					
Pontevedra					
Ribera de Navarra					
Rubí					
San Bartolomé de T.					
Sabadell					
San Sebastián					
Santander					
Santa Pola					
Santiago de C.					
Sant Just Desvern					
Sevilla					
Tarragona					
Tarrasa					
Urola Medio					
Urola Garaia					
Valencia					
Valladolid					
Vigo					
Vilafranca del P.					
Vitoria-Gasteiz					
Zaragoza					

**Fuente:** EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30

- (1) Transfronterizo
- (2) Ciudad autónoma
- (3) Insular
- (4) Cuatro municipios contiguos



Ciudad / Territorio	Evento	Crisis	Revitalización	Mejora continua	Seguir ejemplos	Coordinación actuaciones	Colab. público-privada	Otras causas
Pamplona								
Pontevedra								
Ribera de Nav.								
Rubí								
S Bartolomé T.								
Sabadell								
S. Sebastián								
Santa Pola								
Santander								
Sant Just D.								
Santiago								
Sevilla								
Tarragona								
Tarrasa								
Urola Medio								(11)
Urola Garaia								
Valencia								
Valladolid								
Vigo								
Vilafranca P.								
Vitoria-Gasteiz								
Zaragoza								

**Fuente:** EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30

- \* (1) Desarrollo sostenible
- \* (2) Oportunidades
- \* (3) Potenciación de recursos tras creación de comarca
- \* (4) Redirección de actividades en el marco de la reflexión estratégica
- \* (5) Vertebración de nuevas áreas de actividad
- \* (6) Mejora de imagen y priorización de políticas públicas
- \* (7) Momentos históricos de cambio
- \* (8) Impulsar el desarrollo económico y social de la provincia
- \* (9) Mejora de la competitividad económica y de la calidad de vida
- \* (10) Elaboración conjunta del PE y del PGOU
- \* (11) Desarrollo conjunto a ambos lados de la frontera

### 3.8- TIPOS DE LIDERAZGOS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS (2001)

Ciudad / Territorio	Público	Privado	Mixto
Álava			
Alcalá de Guadaíra			
Alcobendas			
Ateca			
Bajo Deba			
Bajo Guadalquivir			
Barcelona			
Bidasoa			
Bigastro			
Bilbao			
Burgos			
Cádiz			
Calviá			
Castellar del Vallés			
Catarroja			
Ceuta			
Comarca del Aranda			
Córdoba			
Cuenca			
Dos Hermanas			
Écija			
Éibar			
Elche			
Esplugues de Llobregat			
Ferrol			
Getafe			
Gijón			
Girona			
Goierni			
Gran Canaria			
Granada			
Granollers			
Guipúzcoa			
Huelva			
Igualada			
Jaén			
Jerez			
Lucena			
Madrid			
Málaga			
Málaga provincia			
Mataró			
Mérida			
Murcia			
Osona			
Ourense			
Palencia			



<b>Ciudad / Territorio</b>	<b>Público</b>	<b>Privado</b>	<b>Mixto</b>
Pamplona			
Pontevedra			
Ribera de Navarra			
Rubí			
San Bartolomé de T.			
Sabadell			
San Sebastián			
Santa Pola			
Santander			
Sant Just Desvern			
Santiago de Compostela			
Sevilla			
Tarragona			
Tarrasa			
Urola Medio			
Urola Garaia			
Valencia			
Valladolid			
Vigo			
Vilafranca del Penedés			
Vitoria-Gasteiz			
Zaragoza			

**Fuente:** EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30



Ciudad / Territorio	Ayto	Agrupac. Aytos	Diputación Provincial	Fundación	Asociac. Civil	Universidad	Organizac. Empresarial	Otras
Santander								
Sant Just								
Santiago								
Sevilla								
Tarragona								(12)
Tarrasa								
Urola Medio								(1)
Urola Garaia								
Valencia								
Valladolid								
Vigo								
Vilafranca P.								
Vitoria -G								
Zaragoza								

**Fuente:** EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30

- (1) Sociedad Anónima constituida por una agrupación de Ayuntamientos
- (2) Agrupación en forma de Mancomunidad
- (3) Sociedad de Fomento
- (4) Comarca
- (5) Ayudas públicas
- (6) Encargo del Cabildo y elaboración por la Universidad
- (7) Consejo Económico y Social
- (8) Foro XXI
- (9) Promadrid
- (10) Gerencia a cargo de una consultora especializada
- (11) Consorcio
- (12) Cámara de Comercio, Industria y Navegación





Ciudad / Territorio	Partidos políticos	Ayto	Diputación P.	CC.AA	Delegac. Gob. Central	Organiz Empresariales	Sindicatos	AA. VV	Entidades financieras	Organismos autónomos	Grandes empresas	Otras empresas	ONG	Consumidores	Cámara Comercio	Universidad	Otros	
Tarrasa																		
Urola Medio																		(12)
Urola Garaia																		
Valencia																		
Valladolid																		
Vigo																		
Vilafranca P.																		
Vitoria - G																		
Zaragoza																		

**Fuente:** EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30

- (1) Diputación Provincial y Comunicad Autónoma son colaboradoras en proyectos concretos del Plan
- (2) Autoridad Portuaria Bahía de Cádiz; Zona Franca de Cádiz
- (3) Entidades, asociaciones y particulares
- (4) DGA, comarca, ayuntamientos, agrupaciones
- (5) Cabildo de Gran Canaria y Caja de Canarias
- (6) Colegio Profesional de Economistas
- (7) Asociaciones comarcales para el desarrollo
- (8) Puerto de Málaga
- (9) Puerto de Málaga, Aeropuerto de Málaga, Renfe
- (10) Colegios profesionales, consejo comarcal
- (11) Entidades culturales y deportivas, Consejo Escolar Municipal, administración local y asociación de comerciantes
- (12) Centros de formación

### 3.11- PRIORIDAD DE LOS COMPONENTES DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA (2001) (I)

Ciudad / Territorio	Cultura	B. social	Univer sidad	Demo grafía	Sanidad	RR.HH	Asoc y voluntariado	Deportes	Calidad de vida	Medio Ambiente	Dslls. Local	Vivienda	Infraestructuras	Urbanis mo	Movilidad- accesibil.
Álava															
Alcalá G.		2							3	10	1		7	8	
Alcobendas															
Ateca															
Bajo Deba									1					4	5
Bajo Guad.															
Barcelona			3											4	5
Bidasoa															
Bigastro															
Bilbao															
Burgos															
Cádiz															
Calviá		4							5	2	3				
Castellar V.															
Catarroja	4								1	3				2	
Ceuta						3			7		2		8	4	10
C. Aranda															
Córdoba	2								6		4		1		
Cuenca															
Dos Hnas.															
Écija	11	7			12				1	10	2		3	9	
Éibar				8					2			7	4	1	3
Elche	7	4	8	11	9			12	1	3	6	8	2		10
Esplugues		1			3				9	5	4	2		8	7
Ferrol	2								5		1		3		
Getafe	6	1							2	3	4				5
Gijón															
Girona	3	10	1						9	9			4		
Goierri															
Gran Canar															
Granada	11								6		1		2		7
Granollers	8								3				1		2





Ciudad / Territorio	Cultura	B. social	Univer sidad	Demo grafía	Sanidad	RR.HH	Asoc y voluntariado	Deportes	Calidad de vida	Medio Ambiente	Dslo. Local	Vivienda	Infraestructuras	Urbanis mo	Movilidad- accesibil.
Valladolid															
Vigo															
Vilafranca P.															
Vitoria															
Zaragoza									3			4	1		2

\* Jaén: Prioridad 1: Agricultura y ganadería, con especial atención a la olivicultura y oleicultura. Prioridad 12: Energía



Ciudad / Territorio	Inversión externa	Comercio	Servicios públicos	Servicios avanzados	Competitividad económica	Cooperación público-privada	Turismo	Actividad industrial	Artesanía	Sector rural	Liderazgo	Sdad conocimiento	Nuevas tecnologías	Formación	Calidad
Granada		10			3		5	4				8	8		
Granollers				6	4	5							7		
Guipúzcoa															
Huelva	16	16	18		8	8	3	13				5	5	12	
Igualada															
Jaén		11		14	6		3	2		13				10	
Jerez	4				2									3	
Lucena		12	11	5	3	4	8	7		9			6	15	14
Madrid															
Málaga I						10	6							8	
Málaga II															
Málaga P.															
Mataró					5			6							
Mérida							1								
Murcia															
Osona					2	3							7	6	
Ourense															
Palencia															
Pamplona															
Pontevedra															
Ribera Nav.															
Rubí					3	10		8				6			7
Sabadell															
S.Bartolomé															
S. Sebastián							8					4	5		
Santa Pola															
Santander															
Sant Just															
Santiago															
Sevilla															
Tarragona						4	7	8							

Ciudad / Territorio	Inversión externa	Comercio	Servicios públicos	Servicios avanzados	Competitividad económica	Cooperación público privada	Turismo	Actividad industrial	Artesanía	Sector rural	Liderazgo	Sdad conocimiento	Nuevas tecnologías	Formación	Calidad
Tarrasa															
Urola Medio					3			4				5		2	
Urola G.								1						2	
Valencia											1	2			
Valladolid															
Vigo															
Vilafranca P.															
Vitoria															
Zaragoza	9				6	5								7	8

Nota: La numeración refleja la prioridad otorgada por cada plan estratégico. El número 1 indica la máxima prioridad

**Fuente:** EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30

### 3.12- LOS PLANES ESTRATÉGICOS, ON LINE (2001)

Plan Estratégico	Web	Correo electrónico
Álava		
Alcalá de Guadaíra	<a href="http://www.alcalainnova.org">www.alcalainnova.org</a>	<a href="mailto:mcolete@ayto-alcalagra.es">mcolete@ayto-alcalagra.es</a>
Alcobendas	<a href="http://www.alcobendas.org">www.alcobendas.org</a>	<a href="mailto:ayunpla@alcobendas.org">ayunpla@alcobendas.org</a>
Ateca	<a href="http://www.aytoateca.es">www.aytoateca.es</a>	<a href="mailto:empleoydesarrollo@aytoateca.es">empleoydesarrollo@aytoateca.es</a>
Bajo Deba	<a href="http://www.debegesa.com">www.debegesa.com</a>	<a href="mailto:correo@debegesa.com">correo@debegesa.com</a>
Bajo Guadalquivir	<a href="http://www.bajoandalquivir.org">www.bajoandalquivir.org</a>	<a href="mailto:mm.bajoandalquivir@retemail.com">mm.bajoandalquivir@retemail.com</a>
Barcelona	<a href="http://www.bcn2000.es">www.bcn2000.es</a>	<a href="mailto:plaestrategic@bcn2000.es">plaestrategic@bcn2000.es</a>
Bidasoa	<a href="http://www.bidasoa-activa.com">www.bidasoa-activa.com</a>	<a href="mailto:bidasoa-activa@bidasoa-activa.com">bidasoa-activa@bidasoa-activa.com</a>
Bigastro		<a href="mailto:bigastro@ctv.es">bigastro@ctv.es</a>
Bilbao	<a href="http://www.bm30.es">www.bm30.es</a>	<a href="mailto:info@bm30.es">info@bm30.es</a>
Burgos	<a href="http://www.burgosciudad21.org">www.burgosciudad21.org</a>	<a href="mailto:gerencia@burgosciudad21.org">gerencia@burgosciudad21.org</a>
Cádiz		<a href="mailto:fbetes.fomento@cadizayto.es">fbetes.fomento@cadizayto.es</a>
Calviá	<a href="http://www.calvia.com">www.calvia.com</a>	<a href="mailto:jbustamante@calvia.com">jbustamante@calvia.com</a>
Castellar del Vallés		<a href="mailto:permanyerbjr@diba.es">permanyerbjr@diba.es</a>
Catarroja	<a href="http://www.catarroja.infoville.net">www.catarroja.infoville.net</a>	<a href="mailto:planestrategico@catarroja.infoville.net">planestrategico@catarroja.infoville.net</a>
Ceuta	<a href="http://www.ciceuta.es">www.ciceuta.es</a>	<a href="mailto:gmartinez@ciceuta.es">gmartinez@ciceuta.es</a>
Comarca Aranda		<a href="mailto:rsilva@aragob.es">rsilva@aragob.es</a>
Córdoba	<a href="http://www.ayuncordoba.es">www.ayuncordoba.es</a>	<a href="mailto:alcaldia@ayuncordoba.es">alcaldia@ayuncordoba.es</a>
Cuenca		
Dos Hermanas		<a href="mailto:dcsados@doshermanas.org">dcsados@doshermanas.org</a>
Écija		<a href="mailto:planestrategico@ecija.org">planestrategico@ecija.org</a>
Éibar		<a href="mailto:plangeneral@eibar.net">plangeneral@eibar.net</a>
Elche	<a href="http://www.futurelx.com">www.futurelx.com</a>	<a href="mailto:futurelx@ayto-elche.es">futurelx@ayto-elche.es</a>
Esplugues de LL.	<a href="http://www.ajespluques.es">www.ajespluques.es</a>	<a href="mailto:eginer@ajespluques.es">eginer@ajespluques.es</a>
Ferrol	<a href="http://www.ferrolmetropoli.com">www.ferrolmetropoli.com</a>	<a href="mailto:sgeneral@ferrol.net">sgeneral@ferrol.net</a>
Getafe		<a href="mailto:planestrategico@ayto-getafe.org">planestrategico@ayto-getafe.org</a>
Gijón	<a href="http://www.ayto-gijon.es">www.ayto-gijon.es</a>	<a href="mailto:alpee.estudios@ayto-gijon.es">alpee.estudios@ayto-gijon.es</a>
Girona	<a href="http://www.ajuntament.gi">www.ajuntament.gi</a>	<a href="mailto:jpruneda@ajgirona.org">jpruneda@ajgirona.org</a>
Goierni	<a href="http://www.goierni.org">www.goierni.org</a>	<a href="mailto:jbarandiaran.goieki@udal.gipuzkoa.net">jbarandiaran.goieki@udal.gipuzkoa.net</a>
Gran Canaria	<a href="http://dede.ulpgc.es/qcsxxi/">http://dede.ulpgc.es/qcsxxi/</a>	<a href="mailto:finaurro@empresariales.ulpgc.es">finaurro@empresariales.ulpgc.es</a>
Granada		<a href="mailto:desarrollolocal@granada.org">desarrollolocal@granada.org</a>
Granollers	<a href="http://www.granollers.org">www.granollers.org</a>	<a href="mailto:rmaspons@ajuntament.granollers.org">rmaspons@ajuntament.granollers.org</a>
Guipúzcoa		
Huelva		<a href="mailto:juan.manuel@pdlit.es">juan.manuel@pdlit.es</a>
Igualada		<a href="mailto:serveis.municipals@aj-igualada.net">serveis.municipals@aj-igualada.net</a>
Jaén	<a href="http://www.planestrajaen.org">www.planestrajaen.org</a>	<a href="mailto:planestra@ujaen.es">planestra@ujaen.es</a>
Jerez de la F.		<a href="mailto:formacion.ipdc@aytojerez.es">formacion.ipdc@aytojerez.es</a>
Lucena	<a href="mailto:Tempju@wanadoo.es">Tempju@wanadoo.es</a>	
Madrid		
Málaga	<a href="http://www.ciedes.es">www.ciedes.es</a>	<a href="mailto:ciedes@cst.pta.es">ciedes@cst.pta.es</a>
Málaga provincia		<a href="mailto:madeca10@sopde.es">madeca10@sopde.es</a>
Mataró	<a href="http://www.infomataro.net">www.infomataro.net</a>	<a href="mailto:impem@ajmataro.es">impem@ajmataro.es</a>
Mérida		<a href="mailto:p.e.turistica.merida@dip-badajoz.es">p.e.turistica.merida@dip-badajoz.es</a>
Murcia		
Osona	<a href="http://www.ostonaxxi.org">www.ostonaxxi.org</a>	<a href="mailto:ostonaxxi@ostonaxxi.org">ostonaxxi@ostonaxxi.org</a>
Ourense	<a href="http://www.inorde.com">www.inorde.com</a>	<a href="mailto:mvidal@inorde.com">mvidal@inorde.com</a>
Palencia		

<b>Plan Estratégico</b>	<b>Web</b>	<b>Correo electrónico</b>
Pamplona	<a href="http://www.pamplona.net">www.pamplona.net</a>	<a href="mailto:f.baigorri@ayto-pamplona.es">f.baigorri@ayto-pamplona.es</a>
Pontevedra	<a href="http://www.seminariocarlosvelasco.org">www.seminariocarlosvelasco.org</a>	<a href="mailto:almegra@economistas.org">almegra@economistas.org</a>
Ribera de Navarra	<a href="http://www.riberanavarra.com">www.riberanavarra.com</a>	<a href="mailto:eder@riberanavarra.com">eder@riberanavarra.com</a>
Rubí	<a href="http://www.rubipec.org">www.rubipec.org</a>	<a href="mailto:rubipec@rubipec.org">rubipec@rubipec.org</a>
Sabadell	<a href="http://www.sabadell2010.org">www.sabadell2010.org</a>	<a href="mailto:sabadell2010@ajsabadell.es">sabadell2010@ajsabadell.es</a>
San Bartolomé T.		<a href="mailto:rbatista@empresariales.ulpgc.es">rbatista@empresariales.ulpgc.es</a>
San Sebastián	<a href="http://www.plandonostia.com">www.plandonostia.com</a>	<a href="mailto:kepa_korta@donostia.org">kepa_korta@donostia.org</a>
Santa Pola		
Santander		<a href="mailto:adl_santander@tsai.es">adl_santander@tsai.es</a>
Sant Just Desvern		<a href="mailto:plaestrategic@santjust.com">plaestrategic@santjust.com</a>
Santiago de C.		
Sevilla	<a href="http://www.planestrategicosevilla2010.org">www.planestrategicosevilla2010.org</a>	<a href="mailto:oficina@planestrategicosevilla2010.org">oficina@planestrategicosevilla2010.org</a>
Tarragona		<a href="mailto:icaceres@cambrescat.es">icaceres@cambrescat.es</a>
Tarrasa		
Urola Medio	<a href="http://www.garapen.net/iraurgi_la_ntzen/index.html">www.garapen.net/iraurgi_la_ntzen/index.html</a>	<a href="mailto:iraurgilantzen@jet.es">iraurgilantzen@jet.es</a>
Urola Garaia	<a href="http://www.uggasa.com">www.uggasa.com</a>	<a href="mailto:uggasa@adeqi.es">uggasa@adeqi.es</a>
Valencia	<a href="http://www.valencia2015.org">www.valencia2015.org</a>	<a href="mailto:pev@valencia2015.org">pev@valencia2015.org</a>
Valladolid		
Vigo		<a href="mailto:fundprovigo@jet.es">fundprovigo@jet.es</a>
Vilafranca del Penedés	<a href="http://www.propenedes.com">www.propenedes.com</a> <a href="http://www.plaestrategicap.com">www.plaestrategicap.com</a>	<a href="mailto:fundacio@propenedes.com">fundacio@propenedes.com</a>
Vitoria-Gasteiz	<a href="http://www.vitoria-gasteiz.org">www.vitoria-gasteiz.org</a>	<a href="mailto:mguridi@vitoria-gasteiz.org">mguridi@vitoria-gasteiz.org</a>
Zaragoza	<a href="http://www.ebropolis.es">www.ebropolis.es</a>	<a href="mailto:zaragoza@ebropolis.es">zaragoza@ebropolis.es</a>

**Fuente:** EBRÓPOLIS

## 4- CONCLUSIONES

**La planificación estratégica** se ha demostrado -ya en la última década del siglo pasado- como una **herramienta de trabajo válida y necesaria para un desarrollo equilibrado y armónico** de las urbes y los territorios. Ahora, en los albores de una nueva etapa marcada por la globalización, este instrumento continúa de plena vigencia, hasta el punto de que el número de poblaciones que apuestan por su utilización crece de forma continuada.

En la actualidad, tenemos constancia de la existencia en España de **cerca de un centenar de estos planes**, cuyo objetivo es propiciar un avance global del territorio, y no sólo urbanístico y de infraestructuras como algunos de sus detractores/opponentes pretenden recalcar. Hay que reconocer, no obstante, que son varios los planes que han decaído o se permanecen paralizados.

Es bien sabido que el origen de la planificación estratégica en España se encuentra en Barcelona, con motivo de su designación como sede olímpica. Actualmente se extiende por todo el país. No existe autonomía sin representación. No importa el tamaño. **Grandes ciudades**, como la capital catalana o Bilbao, **y también pequeños municipios** –agrupados o en solitario- **se dan la mano** en este campo.

Como pionera, Cataluña ocupa un papel destacado; cuenta con el mayor número de planes registrados (24), lo que supone la cuarta parte del total, por encima de su peso demográfico (15'4%). En el País Vasco también está muy extendida esta herramienta de trabajo. Contabiliza 14 experiencias, un 14'58% del total, mientras que tan sólo representa el 5'22% de la población española. En cambio, se puede decir que el importante número de planes estratégicos existentes en Andalucía, 18, sí se corresponde con el de la autonomía más habitada.

En el polo opuesto se sitúan Madrid, Castilla La Mancha y, en menor medida, la Comunidad Valenciana, comunidades donde la presencia de planificación estratégica queda lejos de su importancia demográfica en el conjunto del país.

La **aparición de nuevos planes ha sido una constante** desde la primera experiencia. Todos los años transcurridos desde el impulso inicial han visto nacer proyectos planificadores. Se puede hablar, no obstante, de tres etapas diferenciadas. La del inicio –entre finales de los 80 y 1992-; una intermedia –en los años de la mitad de década pasada- y la actual, coincidente con el cambio de milenio.

Los **primeros intentos han dado resultados desiguales**. Exceptuando las positivas experiencias de Barcelona y Bilbao, y también el trabajo de Vigo, la mayoría de planes puestos en marcha entonces se han dado por finalizados, se encuentran paralizados o están a la espera de revisión.

Los proyectos iniciados en la segunda etapa, a mediados de los noventa, son los más numerosos y en gran parte siguen activos. Quizá por el efecto causado

por su ejemplo, en los años que rodean al cambio de siglo se registra un importante resurgir de iniciativas de este tipo, al contabilizarse la creación de hasta cerca de una cuarta parte de todos los planes estratégicos desarrollados en España.

Los planes son muy numerosos. Pero ¿cuál es realmente la situación de la **planificación estratégica española en la actualidad**? Se podría decir que **se encuentra en implantación**, dado que prácticamente una tercera parte de todos los planes se están ejecutando, si se tienen en cuenta a algunos de ellos que atraviesan una etapa de revisión. Este grupo, además, se incrementará considerablemente en próximos ejercicios cuando se incorporen aquellos planes que en la actualidad trabajan en la elaboración o están a la espera de su próxima aprobación.

Lamentablemente son bastantes los planes que, por diversas razones, están estancados o, simplemente, se dan por finalizados. En muchos de estos casos, el cambio de signo político del gobierno municipal de turno es la clave con la que se justifica esta negativa situación.

En cambio, se puede resaltar que, además de Barcelona –que va por su III Plan-, existen otras experiencias en las que este método de trabajo ha resultado tan positivo que, una vez agotado su primer plan, ya se encuentran inmersas en el desarrollo de un segundo, como Málaga, Osona, Rubí, Vilafranca del Penedés, etc.

□ Colaboración necesaria

Son **numerosas las razones** –y nunca únicas- que mueven a los líderes políticos y sociales a iniciar procesos de planificación estratégica. La **coordinación a la hora de actuar y la necesidad de una colaboración entre las instituciones públicas y el sector privado** a todos los niveles son las más citadas.

Otras motivaciones importantes para el impulso inicial de un plan son la exigencia de una mejora continua en un mundo en constante transformación y la revitalización de las ciudades y territorios.

A través de la información recopilada, se ha demostrado que la existencia de una crisis económica/social no es la base de partida que impulsa a la mayoría de los planes estratégicos españoles, como tampoco lo es la urgencia de prepararse adecuadamente para responder con éxito a la celebración de un evento determinado. Ambas circunstancias responden a situaciones de carácter más concreto.

Uno de los aspectos más coincidente es el que se refiere al ámbito de aplicación de los planes estratégicos. **Más de la mitad de las iniciativas existentes operan dentro de un único municipio**. Mientras los planes metropolitanos se mantienen, los comarcales, donde se aglutinan intereses comunes en todos los órdenes, tienen cada día un mayor peso. Algo similar empieza a detectarse en el mundo provincial, donde los planes tienen una



importancia menor, pero, como sucede con las comarcas, en los últimos tiempos se están poniendo en marcha proyectos de este tipo para diversas provincias. Y es que, como expresa Javier Sada, alcalde de Ateca, localidad zaragozana de 2.000 habitantes, “en el medio rural planificar es sobrevivir”.

En esta **línea de ampliación del radio de acción** sobre el que operan los distintos planes se pueden enmarcar los casos de Barcelona y Málaga. En sus orígenes, ambos eran municipales, pero en los planes que están desarrollando en la actualidad han extendido su campo de trabajo y miran por el avance no sólo de su ciudad sino también del conjunto de las metrópolis que las rodean.

Se dan también algunas excepciones lógicas que atienden a las distintas realidades existentes. Así, el plan de Bidasoa es de carácter transfronterizo, el de Ceuta afecta a la ciudad autónoma, el de Gran Canaria es de ámbito insular, mientras que el de Igualada se extiende a cuatro municipios contiguos.

□ Ayuntamientos, líderes

La preponderancia del ámbito municipal de la mayoría de los planes estratégicos se podría explicar quizá por el hecho de que más de la mitad de ellos se estructuran en torno a la corporación municipal que los ha impulsado. En algunos otros casos, el ayuntamiento se convierte en agrupación de ayuntamientos, ya sean en forma de mancomunidad o sociedad anónima.

Queda claro, por tanto, el **liderazgo público –sobre todo municipal- en la planificación estratégica** en España. Otra demostración de esta afirmación radica en que uno de cada dos planes analizados no tiene personalidad jurídica propia al margen de la del propio ayuntamiento que lo promueve.

Sin embargo, **sí existe una sociedad civil** dispuesta a trabajar de forma organizada en la planificación estratégica. Son más de una veintena los planes que están siendo desarrollados por parte de entidades con personalidad jurídica propia, como asociaciones civiles sin ánimo de lucro, fundaciones o sociedades anónimas.

Este podría ser el caso, por citar un ejemplo, de Zaragoza, ciudad en la que el plan estratégico partió de una iniciativa municipal pero inmediatamente se desarrolló con autonomía, gracias al impulso y apoyo de los principales agentes económicos y sociales –además de los institucionales- zaragozanos.

En estas circunstancias el liderazgo planificador es, por tanto, de carácter mixto. Y es que solamente existen en España dos planes liderados exclusivamente por la iniciativa privada, y los dos en Galicia, como son los de Ferrol y Pontevedra.

Que los planes estratégicos tengan un fundamental apoyo público no implica, ni mucho menos, que el resto de la sociedad no tome parte del proceso. Dentro de los grandes órganos de dirección y participación de los distintos planes, además de las corporaciones municipales o/y otras administraciones públicas,

existe una variada representación ciudadana, exceptuando planes muy concretos.

De acuerdo con el análisis realizado, las **organizaciones empresariales y sindicales son las que tienen mayor peso específico**, seguidas por la Universidad, las asociaciones de vecinos y las empresas radicadas en cada zona, independientemente de su tamaño.

Las Cámaras de Comercio y las entidades financieras están también representadas en una proporción considerable de planes estratégicos, mientras que, por el contrario, las organizaciones no gubernamentales y los consumidores desempeñan un papel más secundario.

En determinados *partenariados* estratégicos tienen presencia, asimismo, distintas entidades de carácter más local, pero plenamente integradas en la vida económica y social de las distintas ciudades y territorios. Así, se puede citar el caso de las autoridades portuarias de Cádiz, Málaga y Barcelona.

#### □ Visión estratégica

Para finalizar este breve repaso inicial de la información contenida en este primer documento preparatorio de un *Inventario de planes estratégicos de ciudades y territorios*, se debe hacer mención de la visión estratégica en su conjunto. Tenemos claro qué planes existen, cuándo surgen y por qué razones, su estado actual, su distribución autonómica y la naturaleza de las instituciones que los impulsan. Pero, **¿qué es lo que pretenden conseguir?**

La **modernización y adecuación de las infraestructuras** en su conjunto es el primer gran objetivo perseguido por el conjunto de los planes estratégicos. Así lo indican los dos análisis posibles de los datos recabados: es la visión estratégica citada por el mayor número de planes y también ocupa el primer lugar en el orden de prioridades que éstos otorgan.

Prácticamente al mismo nivel se encuentra la gran ambición de **mejorar la calidad de vida** de los ciudadanos que habitan en cada territorio. En el puesto de prioridades, baja a la tercera posición.

Entre las visiones estratégicas más citadas, aparecen asimismo **la cultura, el medio ambiente, el turismo y la actividad industrial**. Se constata de esta forma que la planificación estratégica está en gran medida íntimamente ligada al desarrollo sostenible. De hecho, la Agenda Local 21, en su aplicación en las distintas urbes, se basa o recoge los principios medioambientales señalados en sus respectivos planes estratégicos.

De acuerdo con la información disponible, los planes estratégicos también conceden gran importancia, tanto cualitativa como cuantitativamente, al desarrollo local y a la movilidad/accesibilidad de las personas. Por su parte, entre las más prioritarias figuran la competitividad económica y el bienestar social.

Dentro de un abanico de 30 áreas de trabajo susceptibles de ser consideradas visiones estratégicas, las menos señaladas por los distintos planes son la artesanía, los deportes y la demografía.

Por orden de prioridad, ocupan las últimas posiciones el sector rural y el comercio; esta actividad, sin embargo, se sitúa en la mitad de la tabla por número de menciones. Esta disfunción se puede deber, con toda probabilidad, al hecho de que, dentro del conjunto de planes que han facilitado información al respecto, son menos de la mitad los que han ofrecido su orden de prioridades.

Como dato curioso cabe destacar el hecho de que la búsqueda de la cooperación público-privado, que constituye una de las causas primordiales por las que se ponen en marcha los distintos planes, pierde fuerza cuando se trata de establecer las visiones estratégicas y se sitúa en la mitad de la tabla.

Otro aspecto digno de mención es que una de las principales amenazas a las que se enfrenta la sociedad española en los próximos años, como es la evolución demográfica y el envejecimiento de la población, pasa prácticamente desapercibida –con pequeñas excepciones- para los planes estratégicos existentes en la actualidad. Con toda seguridad, este problema irá ganando peso en los planes que vayan surgiendo o en la revisión de los existentes. De hecho, todos los planes que citan la demografía como visión estratégica se encuentran entre los más recientes.

Por otro lado, también cabe resaltar el relevante esfuerzo que desde algunas comunidades autónomas –entre ellas Andalucía y Cataluña- están realizando en los últimos tiempos con el propósito de fomentar e impulsar la puesta en marcha de nuevos planes estratégicos, ya sean a nivel municipal, de agrupación de ayuntamientos, mancomunidades o comarcas, dentro de sus territorios.

Tal y como se puso de manifiesto en el VI Encuentro Ibéricos de Directores de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales celebrado en Zaragoza el 19 y 20 de noviembre de 2001, la marcha de la planificación estratégica en España - tras más de una década de experiencia- es satisfactoria, pero debe orientarse hacia el siglo XXI y dar respuesta a unas ciudades/territorios que han de hacer frente a nuevas circunstancias, como son los entornos de creciente movilidad, los problemas y oportunidades surgidos de la globalización y las nuevas formas sociales.