

1- ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Toda ciudad necesita una estrategia de desarrollo consensuada entre sus agentes. Superar visiones muy fragmentarias y construir un proyecto común manteniendo la implicación del máximo número de agentes posibles, es uno de los puntos fuertes de un plan estratégico. La capacidad de influencia y sinergia de una planificación estratégica de ciudad es muy superior a las múltiples estrategias individuales de las diferentes entidades e instituciones de la población.

Las ciudades, especialmente en el ámbito de una demarcación metropolitana, tienen un gran déficit de reconocimiento interno y de conocimiento externo. Un plan estratégico ayuda a consolidar la identidad de la ciudad y a plantear su estrategia de comunicación. Es necesario un marco global y referencial que integre todos los proyectos urbanísticos, económicos y socio-culturales en marcha. Esta transversalidad es un valor esencial de los procesos de planificación estratégica. Que se encuentre gente cultural e ideológicamente diversa y que pongan la ciudad en el centro de su reflexión, es uno de los factores esenciales del éxito de un plan estratégico.

El eje de la Comunidad madrileña en el que se integra la ciudad de Móstoles es un hecho real que exige de sus habitantes que formulen elementos de singularidad y atractivo con valor regional. El criterio de especialización, en un marco de cooperación entre las ciudades, significa la potenciación de la ciudad que lo define. La realización de un plan estratégico requiere la integración y cooperación público-privada, es decir, entre las principales entidades de la ciudad o con influencia en la que han de estar representadas. Es una buena ocasión para articular la relación público-privado y la relación público-público. En este sentido, la capacidad de encontrar compromisos más allá de la propia ciudad resulta especialmente interesante. Saber implicar a los ciudadanos es básico pero no lo es todo, hay que buscar también la colaboración de los agentes, institucionales o privados, que aunque operan en escalas superiores tienen un peso importante en las ciudades.

Un plan estratégico es, por encima de todo, un plan para los ciudadanos, dado que estos son los receptores, por lo tanto es de ellos de quienes tiene que venir el apoyo principal para lograrlo. En todas las ciudades habitan muchas personas que gozan de reconocimiento en el sector profesional o asociativo y que no participan en la reflexión sobre el futuro de la ciudad en la que viven. Es especialmente importante que quienes deciden, quienes tienen más capacidad para transformar la ciudad hagan suyo el Plan. Estos factores humanos son económicos, políticos, sociales, culturales y mediáticos. El objetivo de un plan estratégico es llevar al imaginario colectivo de una ciudad los factores claves del éxito con los cuales el Plan propone afrontar el futuro.

2- MODELO SINÓPTICO DE POSIBLE DESARROLLO OPERATIVO EN MÓSTOLES DEL PLAN ESTRATÉGICO Y CALENDARIO DE ACTUACIONES

1.- Constitución de un Comité de Dirección del Plan Estratégico con diversos representantes institucionales y de la sociedad civil.

Representantes

- ❖ Presidente del Comité de Dirección : Alcalde de Móstoles.
- ❖ Vicepresidente designado por el Alcalde de Móstoles.
- ❖ Un representante del Gobierno Municipal.
- ❖ Un representante por cada Grupo Municipal.
- ❖ Un representante de las Asociaciones de Vecinos.
- ❖ Un representante de las Asociaciones de Empresarios.
- ❖ Un representante de los Sindicatos.
- ❖ Un representante de la Universidad Rey Juan Carlos.

2.- Nombramiento de un Comité o Consejo de Coordinación, integrado por el Vicepresidente del Comité, un Equipo de Apoyo o Técnico y una Oficina de Coordinación del Plan Estratégico: Gobierno Municipal, Secretario de la

Fundación , Gerente de la Fundación y un representante de la Universidad Rey Juan Carlos.

3.- Contratación de los servicios técnicos de la Universidad Rey Juan Carlos para la asistencia técnica y colaboración en el desarrollo operativo y preparatorio del Plan Estratégico.

4.- Organización de diferentes mesas o grupos de trabajo según áreas, con el apoyo y coordinación del Equipo Técnico.

5.- Diagnóstico y análisis de la situación actual de Móstoles por los diferentes grupos de trabajo. Elaboración de fichas y propuestas estratégicas.

6.- Elaboración de un documento o informe con el establecimiento de líneas estratégicas y tácticas por áreas, realizado por el Comité de Coordinación.

7.- Traslado de los Informes al Comité de Coordinación para su tratamiento y estudio e integración de sugerencias y propuestas recibidas a través de página web, buzón de sugerencias, foros de participación ciudadana y cualquier otro medio de recepción y colaboración ciudadana.

8.- Traslado a las Juntas de Distrito y a los Consejos Sectoriales para posibles sugerencias y/o modificaciones.

9.- Formulación y propuesta de aprobación del Plan Estratégico y Motor de Comunicación del mismo al Comité de Dirección del Plan Estratégico.

10.- Sometimiento del Plan Estratégico al Consejo Social de la Ciudad .

11.- Aprobación por el Pleno del Plan Estratégico .

12.- Presentación pública del Plan.

13.- Establecimiento de la Oficina de seguimiento y control del Plan. Durante toda la vida del mismo.

3- FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN / VISIÓN

Nos da la amplitud del marco de referencia, la ciudad de Móstoles, en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos.

El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos situados para llegar?

El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

Visión: Futuro relativamente remoto donde se desarrolla el plan estratégico en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y expectativas de la ciudad.

Misión: Es concebida como una oportunidad para planificar que la ciudad identifica dentro de un contexto de necesidades.

PRIMERAS ETAPAS

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo.

Debemos definir cuales son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente en el Plan Estratégico. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Aspectos internos y externos que toda ciudad debe reunir para alcanzar el éxito.

Se tendrán en cuenta los elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión.

VARIABLES AMBIENTALES

Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias.

Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno social y económico en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual.

Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa. Producto del análisis cualitativo de estos se deben identificar las Debilidades y Fortalezas.

Debilidad: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.

Fortaleza: Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

También se deben analizar e identificar las Oportunidades y Amenazas.

Amenaza: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.

Oportunidad: Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

DIAGNÓSTICO

Relativo a su entorno social, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del contexto, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los integrantes y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia ciudad en relación con el entorno social en el que se actúa.

En la elaboración de este diagnóstico tendrán especial consideración los factores claves de éxito.

En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

4- CON EL RESULTADO DE LA INFORMACIÓN DE LAS ETAPAS PRECEDENTES, EL PASO SIGUIENTE CONSISTE EN EL ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, INTENTANDO DETECTAR LA POSICION ESTRATÉGICA DE LA CIUDAD

ESCENARIOS

Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran las actividades tácticas, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro.

Existen dos alternativas.

La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un “futuro deseado”.

La segunda, trabajar sobre la base de una prospectiva es decir “Plantear objetivos en un futuro supuesto”.

El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia ciudad y los problemas más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

LA ESTRATEGIA

A esta altura ya tenemos una visión completa de la ciudad, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y cómo lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos.

Directrices Estratégicas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito.

Directrices Operativas: Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la ciudad previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas, mediante grupos de trabajo u otras estructuras elegidas.

OBJETIVOS

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la ciudad que deberán alcanzarse en los próximos años.

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

ELECCION DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS

Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la ciudad, pudiendo optar por:

- Beneficio
- Crecimiento
- Seguridad

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS POSIBLES

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez como por ejemplo: crecimiento y beneficio) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- Expansión.
- Estabilización o consolidación.
- Retroceso parcial.

Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto social de posible actuación, y paralelamente se tendrán en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.

Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda poseer SUPERIORIDAD.

El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada factor de desarrollo.

Una vez decidido el ámbito producto social de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo “cuales de las ventajas diferenciales de la actuación se utilizarán como fuerza principal de impulsión”.

ELECCION DE LA ESTRATEGIA FUTURA

De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicará.

La elección de la estrategia se aplicará en función de:

- Los gastos de implementación previstos.
- Los resultados que se espera conseguir.
- El nivel de riesgo que conlleva su aplicación.
- Las probabilidades de éxito estimadas.

LA ELECCION DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos.

Estos deben trazarse a:

- Corto Plazo
- Medio Plazo
- Largo Plazo

TÁCTICAS

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones del Plan Estratégico.

Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costes, tecnología, etc., a la vez que mayor detalle en las especificaciones.

Cada grupo de trabajo deberá de realizar su propio plan operativo.

La punta de lanza o plan clave será el desarrollo del Plan Estratégico que condicionará el resto de planes de la ciudad.

Cada plan operativo deberá constar de:

- Objetivos sectoriales o funcionales.
- Acciones a realizar por el sector o función.
- Programación y coordinación de dichas funciones entre sí.
- Presupuestos sectoriales o funcional.
- Establecimiento de controles sectoriales o funcionales.

5- PRESUPUESTO FINANCIERO

Será la resultante de los presupuestos financieros de los diferentes equipos, en él se prevén los costes y los resultados económicos del Plan Estratégico.

6- CONTROLES Y CONTINGENCIAS

PROGRAMACIÓN Y COORDINACIÓN DE ACCIONES

Se constituyen para cumplir con las directrices estratégicas y operativas.

Fijan claramente acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan (normalmente vinculados a alguna directriz), responsables, recursos necesarios y asignados, plazos y resultados o productos esperados.

Cada grupo de trabajo deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones previstas en el plan general de acción coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros grupos lo que dará lugar a la programación y coordinación general del Plan Estratégico.

ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

Es el elemento complementario: no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes.

El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la dirección realiza al ir recibiendo información sobre el Plan Estratégico y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices.

Cada grupo de trabajo deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.

PLAN DE CONTINGENCIAS

Son alternativas a los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas.

No necesariamente la interacción social, la sociedad civil y aun la propia organización reaccionan de la manera esperada.

Para finalizar es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen.

Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad.

No obstante, cualquier cambio que se debe introducir en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe persistirse con obstinación en la ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente.

7- NECESIDAD DEL MOTOR DE COMUNICACIÓN EN LA DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Un Plan Estratégico responde siempre a una mirada global, donde las diversas tácticas se supeditan a una finalidad. En el caso del Plan Estratégico de Móstoles, una finalidad consensuada. Por lo tanto, se requiere una doble potencialidad de comunicación: en primer lugar, de difusión del Plan, y en segundo lugar, como elemento necesario para la interacción entre los agentes sociales y el Plan.

En el presente caso, junto al tradicional uso de notas de prensa, anuncios, reportajes, entrevistas, etc, habría que pensar en ampliar el motor de comunicación a los diversos agentes sociales para que estos funcionaran en sí mismos como amplificadores del mensaje del Plan Estratégico.

Como Motor de Comunicación se establece la necesidad de:

- Actuaciones de Comunicación.
- Estrategias de comunicación.

Entre las Actuaciones de Comunicación destacaremos:

- Logotipo: Diseño de un logotipo que identifique la función del Plan Estratégico y que sirva de referencia.

- Papelería: Como elemento de difusión.
- Cartelería: Como información adicional a colocar en la calle.
- Campaña en Medios de Comunicación con distintas vertientes :
 - a/ Meramente publicitarias reseñando los hitos de las principales actuaciones.
 - b/ Elaboración de notas de prensa e informes sobre las diferentes actuaciones.
 - c/ Internet.
 - d/ Merchandising: Elaboración de productos como gorras, camisetas, bolígrafos etc.

Entre las Estrategias de Comunicación destacaremos:

- El uso de la intercomunicación ciudadana como elemento esencial de la doble comunicación necesaria en un Plan Estratégico consensuado.
- Determinación de opciones prioritarias en la presentación y desarrollo del Plan en Medios de Comunicación.
- Flujo constante de información entre los primeros equipos de trabajo y la Oficina de Coordinación del Plan.
- Planificación de entrevistas y aportaciones de comunicación de la sociedad civil de Móstoles en los Medios de Comunicación.
- Formato diferenciado y específico en todas las comunicaciones del Plan.