

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES
ANÁLISIS EXTERNO
PLANES ESTRATÉGICOS COMPARADOS

Índice

1. Tendencias generales en el ámbito internacional.	4
2. Tendencias en el ámbito nacional.	6
.....	8
3. Experiencias de caso seleccionadas.	23
3.1. El Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno	24
3.1.1. Estructura	25
3.1.2. Organización	26
3.1.3. Sistema de indicadores.....	30
3.2. El Plan Estratégico de Ciudad Real 2015.....	31
3.2.1. Estructura	32
3.2.2. Organización	34
3.2.3. Sistema de indicadores.....	35
3.3. El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona.....	35
3.3.1. Estructura	36
3.3.2. Organización	38
3.3.3. Sistema de indicadores.....	41
3.4. El II Plan Estratégico de Málaga	45
3.4.1. Estructura.....	45
3.4.2. Organización	48
3.4.3. Sistema de indicadores.....	48
3.5. El Plan estratégico de Valencia (2007-2015)	49
3.5.1. Estructura	51
3.5.2. Organización	53
3.5.3. Sistema de indicadores.....	55
3.6. El Plan estratégico de San Sebastián (2003-2010).....	55
3.6.1. Estructura	56
3.6.2. Organización	64
3.6.3. Sistema de indicadores.....	66
4. Conclusiones.....	67
5. Elementos básicos de un Plan Estratégico. Tablas resumen de los casos seleccionados	71
6. Bibliografía	79
7. Anexos.....	82
7.1. Indicadores de Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno.....	82
7.2. Indicadores del II Plan Estratégico de Málaga.....	90
7.3. Indicadores de la Estrategia de Valencia	96
7.4. Indicadores del Plan Estratégico de San Sebastián.....	105

Índice de tablas

Tabla nº 1. Ámbito territorial de los Planes Estratégicos	8
Tabla nº 2. Motivos de elaboración de los Planes Estratégicos	10
Tabla nº 3. Estructura organizativa de los Planes Estratégicos	12
Tabla nº 4. Actores intervinientes en los Planes Estratégicos.....	14
Tabla nº 5. Prioridades de las materias en los Planes Estratégicos A.....	17
Tabla nº 6. Prioridades de las materias en los Planes Estratégicos. B.....	20
Gráfico nº 1. Estructura del Plan estratégico de Zaragoza y su entorno.....	28
Gráfico nº 2. Mapa de desarrollo del Eje Estratégico Desarrollo Territorial.....	29
Tabla nº 7. Ejemplo de ficha de indicador	31
Gráfico nº 3. Estructura organizativa del PEMB	40
Tabla nº 8. Indicadores del Bloque estratégico de conocimiento.....	41
Tabla nº 9. Indicadores del Bloque estratégico innovación y creatividad	41
Tabla nº 10. Indicadores del Bloque estratégico territorial y movilidad.....	42
Tabla nº 11. Indicadores del Bloque estratégico sostenibilidad.....	42
Tabla nº 12. Indicadores del Bloque Estratégico calidad de vida y cohesión social	42
Tabla nº 13. Indicadores de marco económico	42
Gráfico nº 4. Relación de objetivos e indicadores del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona	44
Tabla nº 14. Estructura del II Plan Estratégico de Málaga.....	46
Gráfico nº 5. Estructura general de la Estrategia de Valencia.	52
Tabla nº 15. Estructura del vector. Fuente: Elaboración propia	53
Gráfico nº 6. Esquema detallado de la Estrategia de Valencia	54
Gráfico nº 7. Estructura organizativa del Plan de San Sebastián	65
Tabla nº 17 Resumen del Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno	73
Tabla nº 18. Resumen del Plan Estratégico de Ciudad Real.....	74
Tabla nº 19. Resumen del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona.....	75
Tabla nº 20. Resumen del Plan Estratégico Málaga	76
Tabla nº 21 Resumen del Plan Estratégico de Valencia	77
Tabla nº 22. Resumen del Plan Estratégico de San Sebastián.....	78

1. Tendencias generales en el ámbito internacional.

La planificación estratégica comienza a proliferar en el escenario internacional en los años 80, siendo las pioneras las ciudades de San Francisco, Los Ángeles en Norteamérica y Birmingham en Europa.

Surgen inicialmente por los efectos de las crisis económicas de los años 70 y 80, especialmente en las ciudades industriales (Detroit, Pittsburg, Glasgow, Manchester, Lyon, Turín, Bilbao, Barcelona en el caso español) que tuvieron que reorientar sus modos de gobierno y sus sectores productivos.

El Plan de San Francisco, aprobado en 1982, eligió cuatro áreas clave (vivienda, transporte, oportunidades de negocio, finanzas locales) para las que constituyeron cuatro grupos de trabajo formados representantes del mundo empresarial, de la Administración local y de la ciudadanía, generando unas 200 estrategias y priorizando un total de 19, lo cual sirvió para solventar los problemas más urgentes que tenía la ciudad por entonces (Kemp, 1992: 15).

A mitad de década muchas ciudades norteamericanas siguieron su estela; Detroit y Filadelfia tras la crisis automovilística, Chicago, Cleveland y Pittsburg tras la caída de la siderurgia o Atlantic city, redefiniendo su condición de capital del juego en este, creándose entidades privadas para el diseño y la gestión de los Planes (Kemp, 1992: 23).

Posteriormente, una vez perfiladas sus estrategias, las orientaciones de los Planes estratégicos se fueron diversificando durante los años 90, no únicamente como reacción a ciclos de crisis, aunque dentro de la filosofía del gerencialismo (con cierto peso de la planeación urbanística) imperante en esa década. Además, también se otorgaba excesiva importancia a los proyectos individuales sobre el conjunto del Plan, lo que supuso poco impacto real en las ciudades, en sus poblaciones y en su capacidad de organización, al estar de inicio poco definidos y consensuados sus modelos o visiones de ciudad.

En la actualidad, la mayoría de las ciudades norteamericanas, grandes y medianas, disponen de un plan estratégico liderado desde las organizaciones civiles, siendo menor el peso del liderazgo del sector público, Portland en Oregón y Montreal en Canadá son ejemplos de ello.

En Europa el proceso de implantación de Planes estratégicos de ciudades fue diferente, se trata de procesos fuertemente liderados desde el ámbito público con la finalidad de crear grandes espacios e infraestructuras principalmente (Martín, I. 2003).

En Reino Unido, de gran tradición en planificación, destacó el caso de Birmingham, en donde se invirtieron gran parte de fondos europeos, para revitalizar la ciudad tras la caída del sector industrial, en vivienda, tecnología, infraestructuras para el comercio (hoteles, ferias, palacio de congresos) y en políticas sociales, transformando completamente la ciudad.

En Francia, donde los planes han sido menos participados, destacaron los casos de Montpellier, Rennes y Lyon.

En Italia, dos los procesos de planificación más importantes fueron la revitalización de Milán y Turín potenciando y diversificando sus sectores productivos clásicos.

A partir de los años 2000 y 2002, los planes estratégicos adquieren una nueva dimensión en su concepción y diseño, con una visión del territorio más omnicomprensiva (holística), sobre todo en ciudades que replantean sus Planes estratégicos iniciales (Berlín, Turín, Ámsterdam, Manchester, Lyon, entre otras) aunque las ciudades que inician sus procesos de planificación estratégica más tardíamente (ciudades de tamaño intermedio en su mayoría) también adoptan, con distinto grado e intensidad, esta nueva filosofía en la elaboración de planes estratégicos.

Las características de este nuevo estilo de planificación urbana son las siguientes (Pascual 2009: 89):

- Su finalidad es contribuir al desarrollo humano.
- Incide decisivamente en la construcción colectiva de este desarrollo.
- La visión o modelo de ciudad es el elemento central.
- La importancia de la intangibilidad de los proyectos.
- La dimensión supramunicipal.
- La estrategia se renueva permanentemente.
- El aprendizaje en red.
- La calidad democrática y el liderazgo representativo como finalidad.

Son modelos que no se circunscriben únicamente a las expectativas planteadas, sino que son concebidos como un proceso con estrategias flexibles para alcanzar las metas deseadas con una visión integral, en el que intervienen más actores con distintos intereses, dando mayor coherencia a las distintas estrategias sectoriales. En esta línea ciudades de Londres, Edimburgo, Amsterdam o Venecia.

Por último, hay que señalar que estos últimos años han tenido eco en Europa las experiencias asiáticas de planificación estratégica con enfoques muy diversos. Son los casos de Bangalore, apostando por las nuevas tecnologías y la innovación, convirtiéndose en el Silicon Valley de la India; Nagoya en Japón, merced a nuevas fórmulas de gestión en la industria automovilística o Singapur, invirtiendo en términos de cohesión social para relanzar su economía interna y atraer inversiones extranjeras.

2. Tendencias en el ámbito nacional.

Circunscribiéndonos al ámbito español¹, este fenómeno comienza en la década de los 90, aunque ya había experiencias previas (Barcelona, Bilbao). La planificación estratégica se ha consolidado como herramienta para elaborar modelos territoriales. Si bien en un

¹ Para los casos en España, se ha consultado principalmente Ebrópolis (2001) *Inventario de Planes estratégicos urbanos y territoriales*. Zaragoza. Aunque los datos recogidos en dicho inventario son a fecha de 2001, siguen siendo válidos en cuanto a tendencias generales de los planes, si bien aspectos puntuales han cambiado con el paso del tiempo. De todas maneras sigue siendo la fuente más completa realizada sobre planes estratégicos, que ha sido actualizada en parte (en lo relativo a planes supramunicipales) por Farinós, J et AL (2005): "Planes estratégicos territoriales de carácter supramunicipal". *Boletín de la A.G.E.* nº 39. pp. 117-149.

principio los Planes estratégicos solían ubicarse en el ámbito de ciudad, en los últimos años han cobrado auge los planes supramunicipales (comarcales y metropolitanos) merced a la renovada importancia que está teniendo el territorio y las fórmulas de gobernanza.

Los motivos de la creación de planes son muy diversos, si inicialmente estaban motivados por crisis sectoriales y el compromiso de llevar a cabo importantes eventos, en la actualidad los motivos pueden ser varios paralelamente. Además, tras consolidación de la planificación estratégica urbana, en realidad se ha convertido en una herramienta de trabajo más en la actividad de los gobiernos municipales.

En cuanto a liderazgo en los Planes, siguen siendo los Ayuntamientos los principales impulsores de los mismos aunque, sobre todo en grandes ciudades, cobran auge fórmulas mixtas (ayuntamiento/organizaciones civiles/entidades) en el diseño y realización de los mismos (Zaragoza, Barcelona, Málaga, Bilbao, Valencia). Las organizaciones empresariales y sindicales son las que tienen mayor influencia; en un segundo escalafón estarían las universidades, las asociaciones de vecinos y las empresas locales. Las Cámaras de Comercio y las entidades financieras cuentan también con una gran representación en planes estratégicos, siendo las organizaciones no gubernamentales y las asociaciones de consumidores quienes menor peso tienen en estos procesos.

La modernización y la construcción nueva de infraestructuras en su conjunto es el primer gran objetivo perseguido por la mayoría de los planes estratégicos. El segundo gran objetivo es *mejorar la calidad de vida de los ciudadanos* a través de distintas iniciativas.

Otras prioridades que también surgen cada vez más, sobre todo en ciudades grandes y medianas son la *innovación, las nuevas tecnologías, la sostenibilidad y el turismo*.

En la actualidad, siguen surgiendo nuevos planes en muchas ciudades de tamaño como Ciudad Real, Logroño, Toledo o Segovia (ésta última ya lleva algunos años con su Plan aunque ha ido haciendo reajustes del mismo). En ciudades de mayor tamaño, lo que se ha

producido son reelaboraciones de los Planes antiguos, son los casos de San Sebastián o Getafe, por ejemplo.

Cataluña es la comunidad autónoma con mayor número de planes estratégicos registrados, seguida del País Vasco y Andalucía. Castilla-La Mancha es la comunidad autónoma que menor número de Planes estratégicos ha llevado a cabo hasta el momento.

Tabla nº 1. Ámbito territorial de los Planes Estratégicos

Ciudad / Territorio	Municipal	Provincial	Comarcal	Metropolitano	Otros
Alava					
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					

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 Metrópoli 30 (2001). (1) Transfronterizo (2) Ciudad autónoma (3) Insular (4) Cuatro municipios contiguos.

Tabla nº 2. Motivos de elaboración de los Planes Estratégicos

Ciudad / Territorio	Evento	Crisis	Revitalización	Mejora continua	Seguir ejemplos	Coordinación actuaciones	Colab. público-privada	Otras causas
Álava								
Alcalá de G.								(1)
Alcobendas								
Ateca								
Bajo Deba								
Bajo Guadalq.								
Barcelona								
Bidasoa								(2)
Bigastro								
Bilbao								
Burgos								
Cádiz								
Calviá								(1)
Castellar V.								
Catarroja								
Ceuta								
C. del Aranda								(3)
Córdoba								
Cuenca								
Dos Hermanas								
Écija								
Éibar								
Elche								
Esplugues LL.								
Ferrol								
Getafe								
Gijón								
Girona								
Goierri								(4)
Gran Canaria								
Granada								(5)
Granollers								
Guipúzcoa								(6)
Huelva								(7)
Igualada								
Jaén								(8)
Jerez								
Lucena								
Madrid								(9)
Málaga I								
Málaga II								
Málaga prov.								
Mataró								
Mérida								
Murcia								(10)
Osona								
Ourense								
Palencia								

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								
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 (2001). (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.

Tabla nº 3. Estructura organizativa de los Planes Estratégicos

Ciudad / Territorio	Ayto	Agrupac. Aytos	Diputación Provincial	Fundación	Asociac. Civil	Universidad	Organizac. Empresarial	Otras
Álava								
Alcalá de G.								
Alcobendas								
Ateca								
Bajo Deba								(1)
Bajo Guadal		(2)						
Barcelona								
Bidasoa								
Bigastro								
Bilbao								
Burgos								
Cádiz								
Calviá								
Castellar V.								
Catarroja								
Ceuta								(3)
C. Aranda								(4)
Córdoba								
Cuenca								
Dos Hnas.								
Écija								
Éibar								
Elche								
Esplugues								
Ferrol								(5)
Getafe								
Gijón								
Girona								
Goierri								(1)
Gran Canaria								(6)
Granada								(7)
Granollers								
Guipúzcoa								(8)
Huelva								
Igualada								
Jaén								
Jerez								
Lucena								
Madrid								(9)
Málaga								
Málaga prov.								
Mataró								
Mérida								(10)
Murcia								
Osona								
Ourense								
Palencia								
Pamplona								
Pontevedra								
Ribera de N.								(11)
Rubí								
S. Bartolomé								(6)
Sabadell								
S. Sebastián								
Santa Pola								

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 Metrópoli 30 (2001). (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.

Tabla nº 4. Actores intervinientes en los Planes Estratégicos

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
Alava																	
Alcalá de G.																	
Alcobendas																	
Ateca																	(1)
Bajo Deba																	
Bajo Gualq.																	
Barcelona																	
Bidasoa																	
Bigastro																	
Bilbao																	
Burgos																	
Cádiz																	(2)
Calviá																	
Castellar V.																	(3)
Catarroja																	
Ceuta																	
C del Aranda																	(4)
Córdoba																	
Cuenca																	
Dos Hnas.																	
Écija																	
Éibar																	
Elche																	
Esplugues LI.																	
Ferrol																	
Getafe																	
Gijón																	
Girona																	
Goierri																	
G. Canaria																	(5)

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES

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	Univer sidad	Otros
Granada																	(6)
Granollers																	
Guipúzcoa																	
Huelva																	
Igualada																	
Jaén																	(7)
Jerez																	
Lucena																	
Madrid																	
Málaga I																	(8)
Málaga II																	(9)
Málaga prov.																	
Mataró																	
Mérida																	
Murcia																	
Osona																	(10)
Ourense																	
Palencia																	
Pamplona																	
Pontevedra																	
Ribera Nav.																	
Rubí																	(11)
S.Bartolomé																	(5)
Sabadell																	
S.Sebastián																	
Santa Pola																	
Santander																	
Sant Just D.																	
Santiago C.																	
Sevilla																	
Tarragona																	

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES

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 (2001). (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.

Tabla nº 5. Prioridades de las materias en los Planes Estratégicos A

Ciudad / Territorio	Cultura	B. social	Univer- sidad	Demografía	Sanidad	RR.HH	Asoc y voluntariado	Deportes	Calidad de vida	Medio Ambiente	Dsilo. Local	Vivienda	Infraestructuras	Urbanis- mo	Movilidad- accesibil.
Alava															
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	
Eibar				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		
Goierni															
Gran Canar															
Granada	11								6		1		2		7
Granollers	8								3				1		2

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES

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.
Guipúzcoa															
Huelva		1	5			13		13	3	1	10				10
Igualada															
Jaén	7	8				9				4			5	15	
Jerez											1			5	
Lucena									10	13	1		2		
Madrid															
Málaga I	1	7	9						4	5	1		3		
Málaga II															
Málaga pro															
Mataró		7							8		4	3	2	1	
Mérida	2												4	3	
Murcia															
Osona			8						4	5			1		
Ourense															
Palencia															
Pamplona															
Pontevedra															
Ribera Nav.															
Rubí		4				5				9			1		2
Sabadell															
S.Bartolomé															
S. Sebastián	1					6	3				7	9			2
Santa Pola	6	7		10					1	4	5	8	3	2	9
Santander															
Sant Just															
Santiago															
Sevilla															
Tarragona	5								2	6	9		1		3
Tarrasa															
Urola Medio											1				
Urola Garai									4	5				3	
Valencia															

Ciudad / Territorio	Cultura	B. social	Univer- sidad	Demografía	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

Fuente: EBRÓPOLIS y Bilbao Metròpoli 30 (2001). La numeración refleja la prioridad otorgada por cada plan estratégico. El número 1 indica la máxima prioridad.

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

Tabla nº 6. Prioridades de las materias en los Planes Estratégicos. B

Ciudad / Territorio	Inversión externa	Comercio	Servicios públicos	Servicios avanzados	Competitividad económica	Cooperación pública privada	Turismo	Actividad industrial	Artesanía	Sector rural	Liderazgo	Sdad conocimiento	Nuevas tecnologías	Formación	Calidad
Álava															
Alcalá G.								6			4		9	5	
Alcobendas															
Ateca															
Bajo Deba				3	2		6					7	9		8
Bajo Guad.															
Barcelona								9			10	1	2		
Bidasoa															
Bigastro															
Bilbao															
Burgos															
Cádiz															
Calviá							1								
Castellar V.															
Catarroja					7							5	6		8
Ceuta	6	5			1		9								
C. Aranda															
Córdoba	7					5		3							
Cuenca															
Dos Hnas.															
Écija							8				4		6	12	
Éibar					6			5			10			9	
Elche															
Esplugues					6									10	
Ferrol						4					7	6			
Getafe	9		7			8						10			
Gijón															
Girona		5	1		5		5	5							
Goierri															
G. Canaria															

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES

Ciudad / Territorio	Inversión externa	Comercio	Servicios públicos	Servicios avanzados	Competitividad económica	Cooperación pública 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							

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES

Ciudad / Territorio	Inversión externa	Comercio	Servicios públicos	Servicios avanzado	Competitiv económica	Cooper 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

Fuente: EBRÓPOLIS y Bilbao Metrópoli 30 (2001). La numeración refleja la prioridad otorgada por cada plan estratégico. El número 1 indica la máxima prioridad.

3. Experiencias de caso seleccionadas.

Se han seleccionado seis Planes estratégicos de ciudades españolas. Estos son:

- El Plan Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia.
- El Plan Estratégico de Ciudad Real 2015.
- El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (2020).
- El II Plan Estratégico de Málaga.
- La Estrategia de Valencia (2007-2010).
- El Plan Estratégico de San Sebastián (2002-2010)

Las razones de su elección han sido las siguientes:

- En el caso de Zaragoza, por tratarse de un plan muy consolidado y con una metodología de medición muy elaborada.
- El Plan 2015 de Ciudad Real se ha recogido por ser de aplicación reciente en un municipio de tamaño intermedio.
- Barcelona, por ser uno de los pioneros en España y por la precisión en su rediseño tras la experiencia adquirida.
- El interés del caso malagueño radica en ser un plan muy dinámico con gran apuesta en aspectos participativos y de evaluación.
- En la estrategia valenciana resalta su apuesta por incluir aspectos institucionales de gobernanza como eje estratégico, dimensión poco referida en la mayoría de planes.
- El caso de San Sebastián, el ser también una ciudad en planes participativos y su posicionamiento en redes internacionales.

El análisis de los planes será abordado en torno a tres factores:

- Estructura
- Organización
- Sistema de indicadores

Finalmente, se extraen determinadas conclusiones.

3.1. El Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno

El Plan Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia es aprobado en julio de 1998 con la unanimidad de los principales agentes sociales, económicos e institucionales zaragozanos. En 2004, a mitad de camino de su horizonte temporal, fijado en 2010, los órganos rectores de EBRÓPOLIS (la asociación sin ánimo de lucro que lo impulsa) consideraron su revisión para actualizarlo en un proceso de continua evaluación del grado de ejecución de las 140 acciones propuestas en el Plan, que en la actualidad alcanzan ya 221.

Posteriormente, se efectuó un ciclo de sesiones públicas de debate para realizar una completa radiografía de la situación de Zaragoza y su entorno y de sus perspectivas futuras. Estuvo complementado por una fase de recogida de opinión ciudadana sobre asuntos de interés estratégicos, mediante encuestas, foros de opinión y un *Espacio de Participación Ciudadana* en la web de EBRÓPOLIS (www.ebropolis.es).

Toda la documentación obtenida en estas etapas sirvió de base para la tarea que desarrollaron a continuación las seis comisiones estratégicas, encargadas de revisar las acciones del Plan Estratégico y presentar nuevas propuestas de actuación.

El nuevo Plan Estratégico opta por no fijar una delimitación perimetral/territorial cerrada para el entorno zaragozano y, por tanto, no sujeta a límites administrativos, considerando hasta 49 municipios, además de Zaragoza, lo que supone un 90% de la población de la provincia.

El Plan está estructurado en dos grandes líneas; la primera *consolidar el posicionamiento nacional e internacional de Zaragoza* (enfocada primordialmente a las infraestructuras como estructurantes, dinamizadoras y modernizadoras de la provincia), la segunda el *desarrollo sostenible*, con un enfoque amplio, pues lo vinculan al

desarrollo ambiental, al desarrollo territorial, al desarrollo económico, al desarrollo educativo y cultural y al progreso social.

3.1.1. Estructura

Las dos visiones estratégicas del Plan se estructuran en ocho líneas estratégicas con sus correspondientes objetivos, sub-objetivos y acciones y sus interrelaciones en formato de cuadro de mando, donde los ejes estratégicos están segmentados por materias. Cinco corresponden a estrategias de crecimiento sostenible y tres a posicionamiento exterior:

I- DESARROLLO SOSTENIBLE:

Se articula mediante cinco líneas estratégicas que contemplan el progreso social, educativo y cultural, económico, así como el desarrollo territorial y el ambiental.

- 1. Progreso social:** Asegurar la cobertura de las necesidades sociales atendiendo a las nuevas tendencias demográficas.
- 2. Progreso cultural y educativo:** Potenciar la Sociedad del Conocimiento.
- 3. Progreso económico:** Dinamizar un tejido empresarial sostenible y receptivo a sectores emergentes.
- 4. Desarrollo territorial:** Desarrollar un crecimiento equilibrado entre ciudad y entorno.
- 5. Desarrollo ambiental:** Conseguir una gestión eficiente de los recursos respetuosa con la biodiversidad

II- POSICIONAMIENTO EXTERIOR

Se apoya en tres líneas estratégicas relativas a la accesibilidad desde el resto del territorio nacional e internacional, así como en la definición de una imagen de marca basada en sus señas de identidad y en el establecimiento y potenciación de las

relaciones externas, fundamentalmente con Iberoamérica pero también con Europa y Asia.

1. **Desarrollo accesos:** Facilitar la accesibilidad, tanto nacional como internacional, a Zaragoza y su entorno.
2. **Desarrollo identitario:** Definir y transmitir una marca identificativa.
3. **Desarrollo relacional:** Potenciar relaciones externas.

3.1.2. Organización

La Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno, conocida como EBRÓPOLIS, nació en mayo de 1994 con el propósito de elaborar e impulsar el Plan Estratégico de la capital y su entorno.

La estructura organizativa es la siguiente:

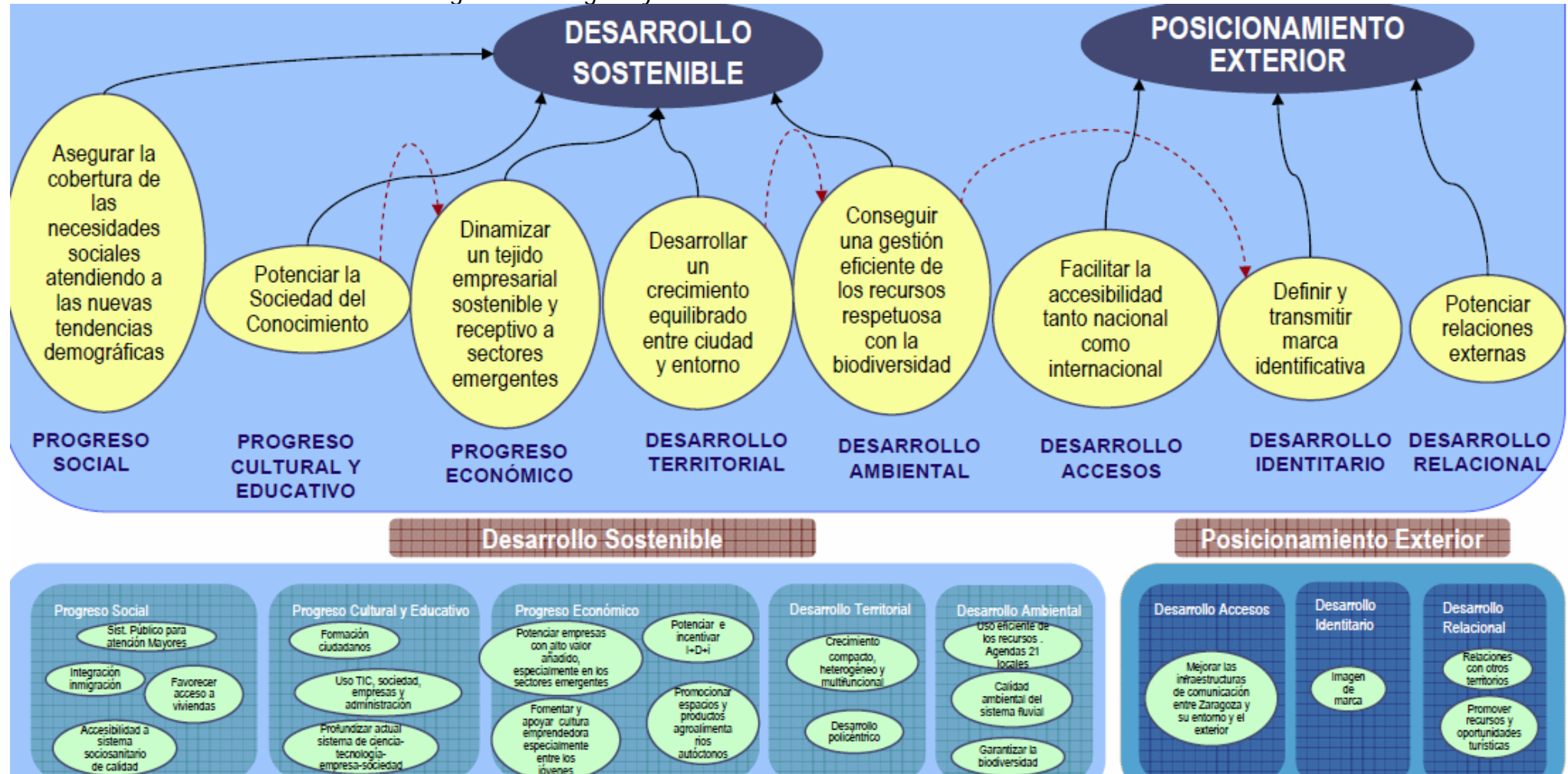
Tres son los órganos rectores:

- **Asamblea General.** Es el órgano superior de gobierno y está constituida por el conjunto de miembros de la asociación. La Asamblea General, siendo la competente para la resolución de los asuntos como los presupuestos o la entrada de nuevos socios.
- **Consejo Rector.** Es el órgano de gobierno y dirección. Actúa en pleno o delega en la Comisión Ejecutiva. Está formado por un representante al máximo nivel de cada una de las 13 entidades fundadores², por tres representantes del entorno y por tres vocales nombrados por la Asamblea General.
- **Comisión Ejecutiva.** Es el órgano permanente de gestión y administración de la Asociación, por delegación del Consejo Rector. Está formada por un representante de cada entidad fundadora y tres vocales nombrados por el entorno.

² Ayuntamiento de Zaragoza, Diputación Provincial de Zaragoza, Ibercaja, Universidad de Zaragoza, UGT Aragón, Comisiones Obreras de Aragón, Caja Inmaculada, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza, Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa de Zaragoza, Confederación de Empresarios de Zaragoza, Diputación General de Aragón, Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza y Unión Vecinal Cesaraugusta.

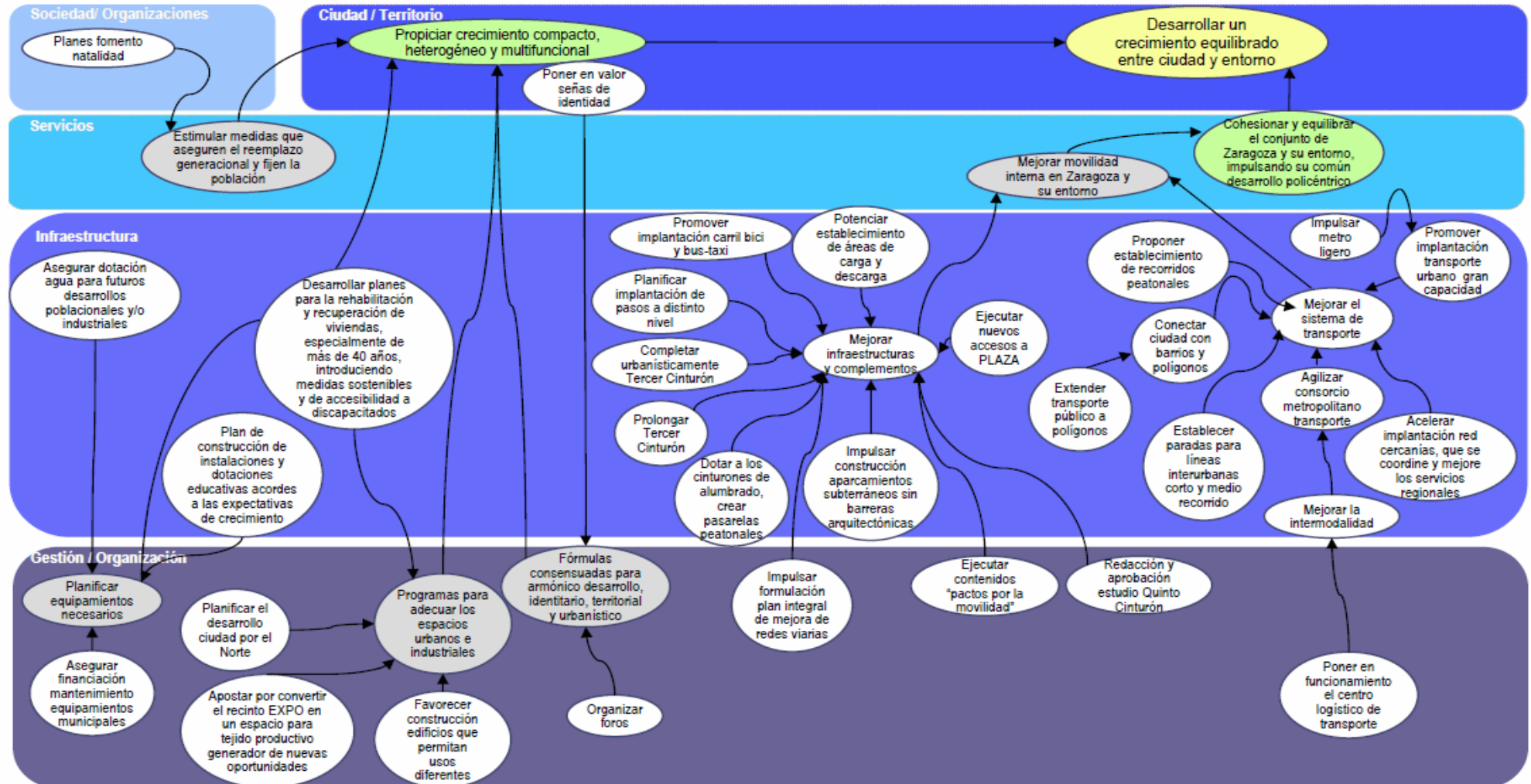
-. **Oficina Técnica.** La Oficina Técnica es la principal encargada del funcionamiento diario de la Asociación, del apoyo a las comisiones que trabajan para impulsar el Plan, así como de la organización de los distintos foros públicos, actividades de comunicación y encuentros nacionales e internacionales que se promueven desde los órganos de dirección de Ebrópolis. Cuenta con cuatro secciones la Oficina; Coordinación, Planificación Estratégica, Comunicación e Imagen y Administración.

Gráfico nº 1. Estructura del Plan estratégico de Zaragoza y su entorno



Fuente: EBRÓPOLIS 2006.

Gráfico nº 2. Mapa de desarrollo del Eje Estratégico Desarrollo Territorial³



Fuente: EBRÓPOLIS 2006

³ El círculo amarillo es la línea estratégica, el verde el objetivo, el gris el sub-objetivo y el blanco la acción concreta.

3.1.3. Sistema de indicadores

El sistema de indicadores de seguimiento del Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno es plasmado en un Cuadro de Mando accesible en la web. Consta de 53 indicadores: 13 de opinión que expresan el nivel de satisfacción de los ciudadanos en los distintos temas contemplados en los objetivos y 40 de resultados. Cada uno de estos indicadores está adscrito a un objetivo que a su vez corresponde a una de las líneas estratégicas y permiten valorar su grado de cumplimiento mediante medidas cualitativas y cuantitativas.

Los criterios seguidos para elaborar el sistema de indicadores han sido encontrar indicadores comparables y realizables, que tengan fuentes localizables y con continuidad en el tiempo. El ámbito de aplicación es Zaragoza y el entorno; siempre que sea posible descienden a nivel municipal, Zaragoza y los municipios considerados entorno, y en su defecto se tiene en cuenta el dato provincial, puesto que el ámbito considerado engloba al 90% de la población de la provincia.

La finalidad es medir los objetivos del plan, aunque las limitaciones de la información disponible para medir y evaluar con total precisión lo recogido en el plan llevan en ocasiones a realizar aproximaciones conceptuales y a delimitar el contenido de numerosos aspectos.

En el cuadro de mando cada indicador se expresa por un valor que corresponde al propio del indicador, a una de las variables o a una tasa que pone en relación las diferentes variables.

Asimismo, se realiza una valoración del comportamiento del indicador utilizando signos cromáticos (un termómetro) que permiten una fácil visualización y por tanto una perspectiva clara, completa y actualizada de la situación de los diversos indicadores proporcionando una idea instantánea de la realidad del Plan. Este termómetro es de fácil lectura y combina dos informaciones, la cromática, en la que buscando un efecto "semáforo", el verde es positivo, el rojo negativo y el ámbar es una posición intermedia

o de alerta y el nivel de llenado del termómetro que gradúa la valoración anterior⁴. Cada indicador dispone de un enlace a una ficha que contiene más información.

Tabla nº 7. Ejemplo de ficha de indicador

INDICADOR Cr1	Tasa de abandono escolar prematuro
LÍNEA ESTRATÉGICA	Progreso Cultural y Educativo
OBJETIVO DEL PLAN RELACIONADO	Mejorar la formación de los ciudadanos
TENDENCIA DESEADA	Disminución. Aproximarnos a la media de UE15
TIPO	Indicador de Resultados
UNIDAD DE MEDIDA	%
PERIODICIDAD	Anual
ÁMBITO	Aragón
DEFINICIÓN	Porcentaje de personas de 18 a 24 años que no están escolarizadas y que tienen como estudios máximos educación secundaria obligatoria o anteriores niveles educativos (CINE 0, 1 y 2)
MÉTODO DE ELABORACIÓN	
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	2006
FUENTE	INE (EPA). Eurostat (Indicadores estructurales de la UE)
INFORMACIONES COMPLEMENTARIAS	La Unión Europea se ha propuesto descender hasta el 10% para el año 2010.

Fuente: EBRÓPOLIS 2009: Informe del sistema de indicadores 2008.

3.2. El Plan Estratégico de Ciudad Real 2015

Se puso en marcha en 2005 creándose la plataforma asociativa “*Ciudad Real 2015*” compuesta por diferentes agentes sociales y liderada por la Corporación municipal para el estudio, implantación y seguimiento del Plan Estratégico aprobado en 2004, año en el que era el Instituto Municipal de Promoción Empresarial, Formación y Empleo de Ciudad Real (IMPEFE) el que venía impulsando únicamente una serie de actuaciones y trabajos orientados a convertir los ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción recogidos en dicho plan en actuaciones concretas. En la actualidad también interviene la Asociación Ciudad Real 2015.

⁴ Técnica similar a la utilizada en el Plan Metropolitano de Barcelona, aunque su sistema de indicadores es distinto.

La metodología empleada se ha basado en un proceso de participación vertebrado en tres segmentos temporales: el largo plazo (ejes estratégicos), el medio plazo (líneas de acción) y el corto plazo (proyectos, que se articulan en *Planes Operativos*).

Para elaborar todas estas propuestas se crearon mesas de participación compuestas por entidades de diferentes ámbitos. Las mesas de participación fueron cuatro:

- Mesa 1: Turismo, actividad cultural, comercio y deporte.
- Mesa 2: Espacio Urbano.
- Mesa 3: Inclusión social, salud, formación y empleo.
- Mesa 4: Sociedad del conocimiento, calidad e innovación.

3.2.1. Estructura

Tras la fase de diagnóstico y diálogo en las mesas de participación se articularon cuatro ejes estratégicos a los que integran objetivos que son analizados mediante DAFO, distintas líneas estratégicas de cada área del eje y, finalmente, establecen unas iniciativas clave por cada eje.

I. Ciudad Real como ciudad de calidad, integrada y conectada.

Por Ciudad de la Calidad entienden la calidad asociada a su espacio urbano y medioambiental, así como a su mediano tamaño y su escala humana, adquiriendo especial importancia la modernización de la administración pública local. Las líneas estratégicas de actuación son:

1. Realizar una planificación estratégica con criterios de sostenibilidad.
2. Impulso de las políticas de renovación y potenciación de los valores del paisaje más característicos.
3. Creación de instrumentos que posibiliten la implicación de la ciudadanía y de los agentes más cualificados sobre el desarrollo y diseño de la ciudad.
4. Impulso de políticas de renovación y rehabilitación urbana.

5. Mejorar los recursos hídricos y el saneamiento de las aguas.
6. Desarrollo geoestratégico y logístico de Ciudad Real.
7. Impulso a nuevos polígonos industriales y parques empresariales.

II. Ciudad Real como ciudad atractiva.

Pretende asentar a Ciudad Real en este sector, modernizando e incrementando la competitividad de su comercio, desarrollando su enorme potencial como receptor turístico y contribuyendo al crecimiento económico de la ciudad y, en definitiva, de su calidad de vida, a través de unos servicios de calidad. Las líneas de actuación son:

1. Desarrollar una imagen de marca asociada a la calidad, a la innovación y a la modernidad que nos identifique en el exterior.
2. Incremento de la oferta cultural de Ciudad Real.
3. Fomento del deporte desde una perspectiva integral.
4. Diseño y desarrollo de productos turísticos apoyados en un aumento del atractivo de la ciudad.
5. Profesionalización del comercio de la ciudad.

III. Ciudad Real, como ciudad del conocimiento y la innovación.

Persigue integrar la ciudad en las redes de innovación e investigación con el fin de mejorar la cualificación de sus recursos humanos, fortalecer la actividad empresarial y el capital intelectual y científico. Las líneas de acción son:

1. Sentar las bases de una cultura emprendedora.
2. Incremento de la capacitación de los recursos humanos.
3. Impulso de la utilización de las TIC´s por parte de la ciudadanía.

IV. Ciudad Real, como ciudad de las personas.

Eje centrado en tres áreas; la inclusión, educación-formación y la salud.

1. Vertebración del sistema de servicios sociales.
2. Mejorar la integración en la sociedad de los colectivos más desfavorecidos.
3. Completar la red de instalaciones sociales y asistenciales.
4. Hacer posible una oferta de calidad en los distintos niveles y ámbitos educativos.
5. Potenciar la educación y la formación como instrumentos de mejora de la calidad del empleo, incrementando las conexiones entre el sector educativo público y el privado.
6. Potenciar el papel de la Universidad como instrumento de formación continua y de desarrollo de la investigación.
7. Fomentar la promoción de la salud entre los ciudadanos de Ciudad Real.

3.2.2. Organización

En un primer momento, el plan estuvo liderado por un comité de reducido tamaño con apoyo técnico de la Oficina del Plan Estratégico. En las labores iniciales de elaboración de diagnósticos, borradores, participación con agentes, labores de comunicación y representación, etc.

En una segunda etapa, se dotó al Plan de una organización más compleja al crearse la plataforma asociativa "Ciudad Real 2015", compuesta por los siguientes órganos:

- **Consejo Rector.** Órgano superior del Plan, incorpora al máximo nivel de representatividad a las instituciones y entidades participantes. Asume como funciones básicas las de análisis, supervisión y aprobación del Plan y de sus diferentes fases.
- **Comisión Ejecutiva.** Este órgano (sustituto del Comité inicial) se encarga del seguimiento directo y continuado del desarrollo del Plan, así como de su proceso de elaboración. Está constituido por la entidad o entidades promotoras del Plan.
- **Comité de Coordinación.** Órgano encargado del seguimiento diario de los trabajos del Plan y de la preparación de las actividades de los órganos rectores. Formado por los representantes de la Comisión Ejecutiva y la Oficina del Plan Estratégico.

- **Unidades de Planificación.** Las Mesas de trabajo son las que realizan el análisis, debate y elaboración de propuestas concretas de actuación, estando integradas por personas con cualificación profesional y agentes públicos y privados operantes o con incidencia en dicho ámbito de actuación.

3.2.3. Sistema de indicadores

No disponen aún de un sistema homogéneo de indicadores que midan con mayor amplitud el impacto económico y social de plan. Articulan los indicadores con base en 10 proyectos estratégicos. Los indicadores son de dos tipos:

- Indicadores de opinión. Extraídos de encuestas satisfacción internas.
- Indicadores de proceso. Indicadores cuantitativos primarios (nº de usuarios, nº de quejas, etc).

3.3. El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB), según dice su preámbulo, tiene como misión “proponer, en un marco de cooperación publico-privada e intermunicipal, con la participación de los agentes económicos y sociales, los procesos de transformación para orientar el desarrollo económico y social de este territorio y la constante regeneración de su potencial de crecimiento”.

El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB) es una asociación sin ánimo de lucro, promovida por el Ayuntamiento de Barcelona, que integra 36 municipios que conforman el área metropolitana de Barcelona.

En el PEMB participan también otras administraciones (Generalidad de Cataluña, Diputación de Barcelona y consejos comarcales), los agentes económicos y sociales más relevantes del territorio (Cámara de Comercio, Círculo de Economía, Fomento del Trabajo, Universidad de Barcelona, Fira de Barcelona, Puerto y Aeropuerto), así como

otras instituciones vinculadas al territorio (Entidad Metropolitana del Transporte y Entidad Metropolitana del Medio Ambiente).

Han definido como principios generales y funcionales de actuación los siguientes:

GENERALES:

- Solidaridad
- Subsidiariedad
- Responsabilidad de capitalidad
- Cohesión social, igualdad de oportunidades y equidad social, entendida como una interacción positiva entre grupos
- Consenso y participación
- Cooperación publico-privada
- Visión de futuro

FUNCIONALES:

- Corresponsabilidad, perspectiva metropolitana y cooperación intermunicipal
- Racionalidad y simplificación metropolitana. Eficiencia de los instrumentos de actuación territorial
- Sostenibilidad ambiental, económica, social y territorial
- Pluricentralidad, reequilibrio y cohesión territorial
- Cultura como factor de convivencia
- Generación de ocupación en un marco de calidad laboral

3.3.1. Estructura

El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona se estructura en *tres vectores de actuación y una condición necesaria*:

Un primer vector, ***desarrollo económico basado en criterios sostenibles y ocupación***, recoge las propuestas más directamente relacionadas con el desarrollo económico y la ocupación y con el proceso de transformación hacia modelos más avanzados: plataformas tecnológicas, ciencia, iniciativa emprendedora, capital humano,

modalidades organizativas del trabajo, infraestructuras, trabajo de calidad, sostenibilidad... son algunos de los conceptos que engloban dicho vector. Son sus objetivos:

- Generar, atraer y retener talento
- Establecer vínculos entre los sistemas productivos y los educativos
- Impulsar las habilidades y capacidades emprendedoras
- Identificar agrupaciones de sectores de nuevas actividades
- Garantizar un nivel de suministros básicos de alto nivel
- Promover la coordinación institucional para desarrollar proyectos metropolitanos
- Impulsar infraestructuras: garantizar la accesibilidad al AMB
- Consolidar el AMB como eje de la macroregión europea y la red C6
- Potenciar la relación con los países mediterráneos y Latinoamérica
- Promover estrategias específicas de relación con Asia

El segundo vector, ***modelo territorial y movilidad***, agrupa una serie de objetivos y de propuestas relacionadas con el territorio y con el despliegue de algunos de sus elementos de ordenación, principalmente la vivienda, el transporte y la preservación del territorio y el medio ambiente. Son los objetivos de este vector:

- Mantener y potenciar la capacidad residencial en las áreas urbanas
- Corregir la tendencia de la segregación del espacio urbano
- Aumentar la proporción de viviendas de protección oficial
- Integrar espacialmente las familias de inmigrantes para asegurar la cohesión social
- Asegurar el nivel necesario de transporte público
- Suministrar la conectividad ferroviaria suficiente con el puerto y la zona de actividades logísticas del puerto de Barcelona (ZAL).
- Implantar modelos de gestión autónomos en las infraestructuras portuarias y aeroportuarias
- Conseguir que las estrategias urbanas tengan en cuenta la logística de distribución de mercancías

- Poner al día la red secundaria de carreteras
- Conseguir un grado suficiente de coherencia territorial en los planeamientos urbanísticos
- Compatibilizar las necesidades de crecimiento urbano con la preservación de los valores naturales, paisajísticos y culturales del territorio

El tercer vector, ***cultura de la convivencia, la cohesión social y la cooperación***, contempla las propuestas relacionadas con los flujos migratorios y la diversidad, los cambios demográficos y los cambios en las estructuras familiares y en las relaciones familia-trabajo. Son los objetivos de este vector:

- Impulsar una personalidad o referencia metropolitana
- Establecer un pacto metropolitano para los derechos y deberes emergentes
- Establecer mecanismos para conciliar el trabajo y la familia
- Establecer una política metropolitana para garantizar la igualdad de oportunidades y la calidad de la enseñanza pública
- Impulsar la cultura como referente de la potencialidad de las ciudades metropolitanas

Para cada uno de estos vectores se describe:

- Una idea de la dirección con la que se quiere orientar el vector
- Temas críticos que pueden afectar al desarrollo del vector
- Objetivos que se plantean para afrontar estos temas críticos. Contenidos que han de dotarse a aquellos por parte de la Comisión de Estrategia.

3.3.2. Organización

La estructura organizativa del PEMB es la que a continuación se señala:

- **Consejo General.** Es el máximo órgano de representación del Plan, integrado por más de 300 instituciones, entidades y personas que constituyen una amplia representación de la sociedad civil del territorio metropolitano.

- **Comisión de Vicepresidentes.** Esta comisión⁵ formula y aprueba los grandes objetivos y proyectos. Acuerda el liderazgo y la responsabilidad de los mismos y asume su presentación ante el Consejo General.

- **Consejo Territorial de Alcaldes.** Garantiza el liderazgo y la participación de los alcaldes. Aporta la visión estratégica del conjunto del territorio metropolitano y de sus proyectos.

- **Comisión Delegada.** Es el máximo órgano ejecutivo por delegación del Consejo General. Propone al Consejo General las líneas de actuación y, una vez aprobadas, promueve su implementación.

- **Oficina de Coordinación.** Lleva a cabo la gestión del día a día, del contacto con las instituciones asociadas, la coordinación y el seguimiento de las actuaciones previstas y de las relaciones internacionales.

⁵ Compuesta por: Presidente del Círculo de Economía, Secretario general de la Unión General de Trabajadores de Cataluña, Alcalde de Pallejà, Alcalde de Montcada i Reixac, Alcalde de Cornellà de Llobregat y vicepresidente primero de la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona, Presidenta del Consejo Comarcal del Baix Llobregat, Presidente del Consejo de Administración de la Feria de Barcelona, Teniente de alcalde de Hacienda y Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona, Secretario general de la Comisión Obrera Nacional de Cataluña, Alcaldesa de L'Hospitalet de Llobregat, Presidente del Consejo Comarcal del Barcelonés, Secretario de Economía del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalidad de Cataluña, Alcalde de Santa Coloma de Gramenet, Presidente de la Entidad Metropolitana del Medio Ambiente, Presidente de la Entidad Metropolitana del Transporte, Gerente del Ayuntamiento de Barcelona, Rector de la Universidad de Barcelona, Alcalde de Sant Cugat del Vallès, Presidente delegado del Área de Promoción Económica y Ocupación de la Diputación de Barcelona, Presidente de Fomento del Trabajo Nacional, Delegado especial del Estado en el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona, Alcalde de Badalona, Alcalde de El Prat de Llobregat, Presidente de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, Presidente de la Autoridad Portuaria de Barcelona, Alcalde de El Papiol y la Presidenta directora general de Aena (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea).

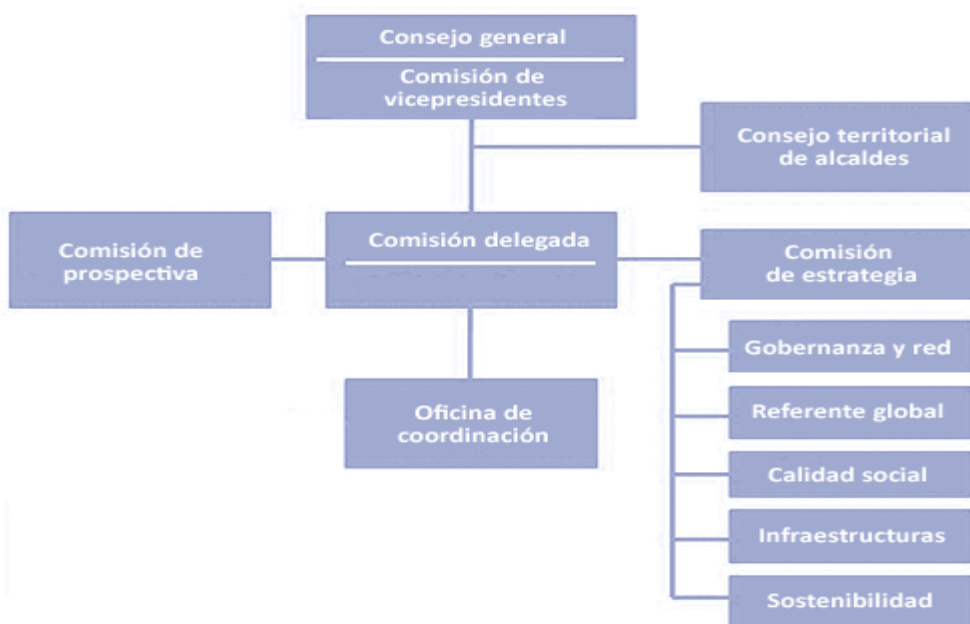
- **Comisión de Prospectiva.** Identifica, propone, analiza y estudia las tendencias y los posibles temas críticos para el futuro desarrollo del área metropolitana de Barcelona. Para tratar cada uno de estos temas se crea un grupo de trabajo integrado por expertos en la materia de estudio.

- **Comisión de Estrategia.** Su función es estudiar los aspectos críticos (incluidos en el Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona o identificados por la Comisión de Prospectiva) proponer las medidas adecuadas para tratarlos, velar por su implantación y dar apoyo a los *stakeholders* implicados en la misma.

La comisión actúa mediante grupos de trabajo integrados por expertos en cada una de las materias a estudiar. Sus conclusiones se recogen en un informe que suele tener la estructura siguiente:

- Descripción de la situación actual del tema objeto del estudio
- Propuestas de mejora y posibles obstáculos para su implementación
- Propuestas operativas

Gráfico nº 3. Estructura organizativa del PEMB



Fuente: PEMB 2006-2010.

3.3.3. Sistema de indicadores

El sistema de indicadores de seguimiento del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona es un sistema de indicadores de carácter estratégico para medir el grado de implantación de los distintos proyectos aprobados y sus efectos sobre el territorio metropolitano.

Define el plan un total de 23 indicadores agrupados en cinco bloques que abarcan los objetivos globales de los tres vectores que componen el Plan, más cinco indicadores de marco económico. Los cinco bloques son:

1. Bloque estratégico de conocimiento
2. Bloc estratégico de innovación y creatividad
3. Bloque estratégico territorial y movilidad
4. Bloque estratégico de sostenibilidad
5. Bloque estratégico de calidad de vida y cohesión social
6. Bloque de indicadores relativos al marco económico

A continuación se muestran los indicadores que han seleccionado para cada bloque:

Tabla nº 8. Indicadores del Bloque estratégico de conocimiento

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Dotación de capital humano para el desarrollo económico2. Formación continua de la excelencia3. Atracción de estudiantes de doctorado extranjeros4. Movilidad de los estudiantes universitarios5. Fracaso escolar6. Estudiantes en ciclos formativos para familias profesionales |
|--|

Fuente: PEMB 2006-2010.

Tabla nº 9. Indicadores del Bloque estratégico innovación y creatividad

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Dinámica de creación de empresas en sectores de alto conocimiento2. Distribución sectorial de las empresas creadas y destruidas3. Ocupados en sectores de alto conocimiento respecto al total de ocupados4. Especialización relativa de en sectores estratégicos |
|--|

5. Equipamiento y uso de las tecnologías de la información y la comunicación

Fuente: PEMB 2006-2010.

Tabla nº 10. Indicadores del Bloque estratégico territorial y movilidad

1. Uso del transporte público
2. Dotación relativa de infraestructuras ferroviarias
3. Grado de conectividad del territorio
4. Accesibilidad externa: movilidad de pasajeros
5. Accesibilidad externa: movilidad de los mercancías

Fuente: PEMB 2006-2010.

Tabla nº 11. Indicadores del Bloque estratégico sostenibilidad

1. Movilidad de mercancías y crecimiento económico
2. Índice de concienciación de la recogida selectiva de residuos
3. Índice de calidad del aire
4. Eficiencia energética (red eléctrica)

Fuente: PEMB 2006-2010.

Tabla nº 12. Indicadores del Bloque Estratégico calidad de vida y cohesión social

1. Dotación de servicios personales de dependencia
2. Grado de cobertura de personas con discapacidad
3. Viviendas de protección oficial

Fuente: PEMB 2006-2010.

Tabla nº 13. Indicadores de marco económico

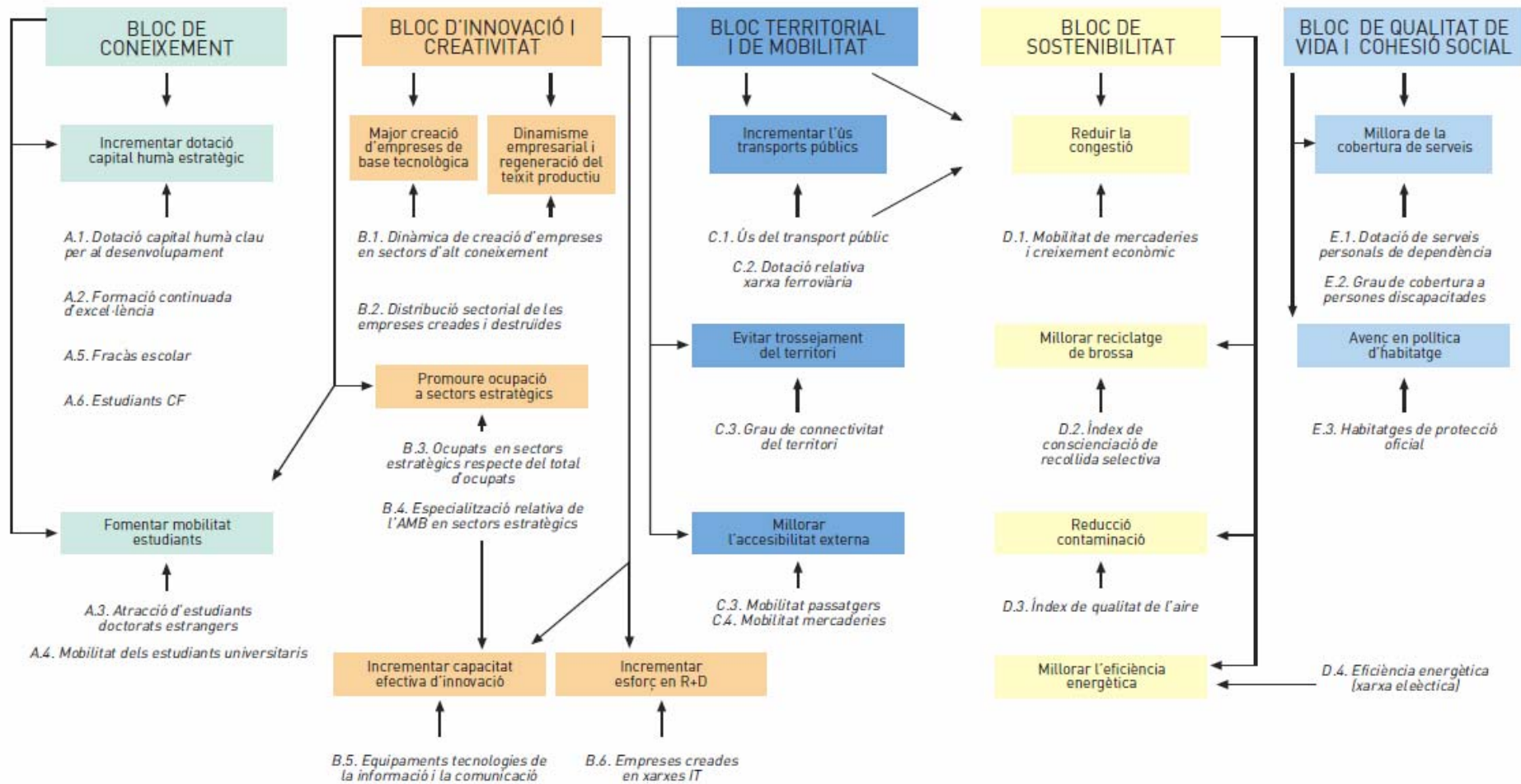
1. Tasa de crecimiento VAB no agrario
2. Tasa de crecimiento VAB no agrario por habitante
3. Tasa de crecimiento de la productividad laboral
4. Desviaciones del PIB por habitante respecto a la media UE15
5. Tasa de paro respecto a la UE15

Fuente: PEMB 2006-2010.

Los distintos indicadores se relacionan con los objetivos desplegados en los tres vectores vertebrales del Plan y son comparados con datos de años anteriores para ver tendencias, impactos y la certeza de los propios indicadores. Las comparaciones dependen del tipo de indicadores, en ciertos casos comparan Cataluña con la provincia

de Barcelona y Barcelona ciudad, en otros casos, con otras comunidades autónomas y con la UE.

Gráfico nº 4. Relación de objetivos e indicadores del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona



Fuente: Fuente: PEMB (2007): Colección de indicadores estratégicos. Informe de resultados.

Otra fuente utilizada para comparar datos entre ciudades solamente son los Informes periódicos de European Cities, elaborados por Cushman & Wakefield, presentan los resultados de una encuesta realizada a directivos de 507 empresas europeas sobre distintos aspectos que pueden influir en su decisión de localización. Comparan Barcelona con 33 ciudades europeas, pero hacen especial seguimiento de Ámsterdam, Dublín, Londres, Madrid, Manchester, Milán, Munich y París.

Finalmente se explican diversos aspectos metodológicos respecto a la definición de los indicadores, en concreto en:

- Definición de sectores de estudios estratégicos
- Definición de sectores de alta conocimiento
- Definición de sectores TIC
- Definición de sectores altamente expuestos a la competencia internacional

3.4. El II Plan Estratégico de Málaga

Tras la experiencia obtenida con la gestión del I Plan estratégico de la ciudad, el Ayuntamiento decidió en este segundo focalizar esfuerzos en un número reducido de líneas estratégicas. La metodología empleada en este II PEM aleja del modelo clásico de planificación estratégica y se adentraron en la prospectiva y la construcción de los foros permanentes de reflexión estratégica urbana.

3.4.1. Estructura

Gira en torno a cuatro áreas focalizadas de actuación:

Una primera área denominada Málaga ciudad litoral, da lugar al estratégico ***“Una metrópoli que mira al mar”***

La segunda área *Málaga ciudad de la cultura*, se articula en el eje estratégico ***“La Málaga de Picasso, cultural y atractiva”***

Una tercera área de actuación *Málaga ciudad del conocimiento*, articula el eje estratégico ***“una metrópoli en la vanguardia de la sociedad del conocimiento”***

Finalmente, la cuarta área de actuación *Málaga revitalización urbana*, se concentra en el eje estratégico: **“una ciudad renovada para sus ciudadanos y visitantes”**

Los cuatro ejes estratégicos están formados por distintas estrategias prioritarias, estableciendo cuatro criterios clave que han de darse en el desarrollo y ejecución de los ejes estratégicos y las estrategias:

- Calidad en todo lo que se hace.
- Sostenibilidad económica, social y medioambiental.
- Participación y compromiso ciudadano.
- Cooperación y trabajo en red, coordinando esfuerzos individuales y colectivos.

<i>Ejes estratégicos</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Criterios clave</i>
Una Metrópoli que mira al mar	-El litoral, principal activo -Influencia mediterránea -Sentimiento de pertenencia e identidad	<i>CALIDAD</i>
La Málaga de Picasso, cultural y atractiva	-3000 años de historia -Imagen de calidad -Personas formadas -Tejido e industria cultural	<i>PARTICIPACIÓN</i>
En la vanguardia de la nueva sociedad del conocimiento	-Nuevas tecnologías -El Conocimiento en la ciudad -Capital humano -Creación de riqueza	<i>SOSTENIBILIDAD</i>
Una ciudad renovada, para sus ciudadanos y visitantes	-Calidad medioambiental. -Gestión excelente. -Entramado Urbano de calidad -Planificada y ordenada -Interconectada. -Integración Social	<i>TRABAJO EN RED</i> <i>4 criterios que han de observarse en el desarrollo de todos los ejes y todas las estrategias</i>

Tabla nº 14. Estructura del II Plan Estratégico de Málaga

Fuente: Elaboración propia

A partir de aquí se identificaron diez proyectos que sean relevantes para el conjunto de la ciudad con un enfoque transversal y larga proyección temporal con la finalidad de ser

desencadenantes de proyectos complementarios menores. Cada uno de los proyectos llevan asociadas las claves y objetivos que deben cumplir, así como un conjunto de propuestas de actuación de carácter orientativo.

Los diez proyectos estrella elegidos son:

- 1.- "Mar y Metrópoli". Puerto y fachada litoral integrada
- 2.- "Ágora Mediterráneo". La ciudad como espacio de cultura
- 3.- "Málaga Innov@". Una ciudad para el conocimiento y la innovación
- 4.- "Metrópolis Aeroportuaria". Málaga, vértice del transporte internacional
- 5.- Integración urbana del "Guadalmedina". El nuevo espacio que une a los malagueños
- 6.- Movilidad en el espacio metropolitano
- 7.- Una ciudad solidaria y de calidad
- 8.- Málaga, capital del turismo cultural urbano
- 9.- Málaga, una sociedad diversa e integrada
- 10.- Málaga y la gobernanza local

"Mar y metrópoli" resalta una de las características físicas más importantes de Málaga a lo largo de su historia, su condición de ciudad litoral con un entorno natural privilegiado, aspecto no suficientemente tratado en el I Plan.

El segundo y tercer proyecto estrella inciden en el objetivo de convertir a las personas en el centro del modelo de la ciudad del futuro; la cultura, el conocimiento y la innovación como ejes que marcan el modo de vida, las costumbres y las expectativas de los ciudadanos, de cara a poder cumplir el proyecto 8.

La mejora de las infraestructuras y la apuesta por la calidad de las mismas se refleja en la elección del Aeropuerto y del río Guadalmedina como estandartes más visibles del desarrollo de la metrópoli en el conjunto nacional e internacional. Estos proyectos se unen inexorablemente a la ordenación de la movilidad en el espacio metropolitano teniendo en la sostenibilidad una clave básica de trabajo.

Por último, los proyectos 7, 9 y 10 son transversales a todos los demás y fundamentales para lograr que los anteriores se desarrollen adecuadamente.

3.4.2. Organización

La Fundación Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social (Fundación CIEDES) se constituyó el 27 de julio de 1994. Consta de dos órganos principales:

- **Patronato.** Es el máximo órgano rector⁶. Como órgano de gobierno y representación tiene las facultades y obligaciones de hacer cumplir y hacer cumplir los fines y el objeto de la Fundación y la consecución de sus objetivos. Aprueba las líneas estratégicas y prioridades del Plan, adopta los grandes acuerdos.
- **Comisión Ejecutiva.** Es el máximo órgano ejecutivo por delegación del Patronato. Propone las líneas de actuación y, una vez aprobadas, promueve su implementación.
- **Oficina de Coordinación.** Lleva a cabo la gestión del día a día, del contacto con las instituciones asociadas (Comité Málaga Metrópoli Abierta, Foro Málaga, Observatorio Estratégico de Málaga) la coordinación y el seguimiento de las actuaciones previstas y de las relaciones internacionales.

3.4.3. Sistema de indicadores

Inicialmente, el sistema de indicadores formaba parte de la fase de análisis, previa a la definición de la estrategia de la ciudad con su visión, misión, líneas estratégicas y proyectos estrella. A partir de este análisis de indicadores comparativos, complementado con el análisis de tendencias externas, se identificaron *diez hechos clave* que caracterizaban el desarrollo económico y social de la ciudad. A su vez, para cada uno de estos hechos determinantes se identificaban un conjunto de retos de

⁶ Compuesto por: Ayuntamiento de Málaga, Cámara de Comercio, Industria y Navegación, Confederación de Empresarios de Málaga, Delegación de Gobierno de la Junta de Andalucía, Diputación Provincia, Federación Provincial de AA.VV, Parque Tecnológico de Andalucía, Puerto de Málaga, Subdelegación de Gobierno, Unicaja, Unión General de Trabajadores, Unión Provincial de Comisiones Obreras, Universidad de Málaga.

futuro para la ciudad en materia de economía, sociedad y gobierno, territorio y medio ambiente.

Con estos *hechos* pretende remarcar tendencias que se han producido en este período y su impacto para el futuro inmediato y a medio plazo de la ciudad y su entorno. Se identificaron un total de **71 Retos**, algunos de los cuales se originan en más de uno de los Hechos destacados. De esta manera se establece una prelación de Retos, siendo los primeros o más sinérgicos a lo que se debe dar respuesta de manera prioritaria.

A partir de estos retos se diseñó la estrategia. Los indicadores estaban referidos al periodo 2000- 2005 y se agruparon en tres grandes ámbitos: aspectos generales, personas, comunicaciones y medio ambiente, economía.

Además de la perspectiva temporal, la comparación era doble: Málaga y el resto de capitales de provincia de la región y Málaga y las grandes ciudades españolas (Barcelona, Madrid, Sevilla, Valencia y Zaragoza).

En la actualidad, cuenta principalmente con dos sistemas de indicadores; el primero es el mencionado anteriormente relacionado con los diez hechos clave, el segundo es un conjunto de indicadores relacionados con la evolución de las líneas estratégicas del Plan. Desde la Fundación CIEDES, vienen realizándose con periodicidad estudios globales y sectoriales complementarios al Plan, de gran difusión en su página web.

3.5. El Plan estratégico de Valencia (2007-2015)

La Estrategia de Valencia es documento elaborado por el Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia (CEYD)⁷ en mayo de 2006. Está muy enfocado en la teoría de

⁷ Entidad jurídica público- privada no lucrativa, presidida por el Ayuntamiento y constituida por los principales actores de la ciudad (Asociación Valenciana de Agricultores, Autoridad Portuaria de Valencia, Ayuntamiento de Valencia, Cámara de Comercio de Valencia, Confederación Empresarial Valenciana, CEPYMEV, Entidad Metropolitana de Servicios Hidráulicos, Entidad Metropolitana para el tratamiento de residuos, Diputación de Valencia, Feria de Valencia, Consellería de Economía de la Generalitat, Unión autonómica CSI-CSIF, Unión Gremial, Universidad Politécnica de Valencia y Universitat València).

clusters de Porter⁸, pues es un plan cuya prioridad es la competitividad como vía para situar a la ciudad en un entorno de liderazgo en Europa y la zona de influencia del Mediterráneo.

La Estrategia (la visión) está vertebrada en tres dimensiones:

1. Dimensión territorial y económica

- Ciudad Europea del Mar
- Motor del Arco Mediterráneo Europeo
- Diamante de Ciudades

2. Dimensión organización interna (espacial/políticas públicas)

- Transversalidad de las políticas por la educación y la cultura
- Espacios de ciudadanía (polivalencia de los espacios urbanos, ciudad verde, gestión relacional).

3. Dimensión ciudad de las personas (Valores de la ciudadanía)

- Ciudad del Nuevo Renacimiento del Humanismo (proyección internacional)
- Valores de los Ciudadanos

Posteriormente se define la misión de la estrategia:

"Mejorar la capacidad de organización y acción del conjunto de actores y de la ciudadanía con la finalidad de fortalecer el desarrollo humano (económico, social, sostenible, equitativo y democrático) la ciudad. En especial constituir una estrategia

⁸ Modelo muy influyente en los estudios aplicados de competitividad, y, sobre todo, en el diseño de estrategias a escala nacional. El concepto de cluster construido por Porter posee virtud de fusionar el concepto de cluster y competitividad, tanto a nivel de empresa como de país (región, comarca, localidad, o territorio en general) en el que interactúan cuatro grandes determinantes: 1) Condiciones de los factores de producción, entre los que considera dos tipos de factores, como son: factores básicos, como los recursos naturales, clima, localización, fuerza laboral y capital; y factores avanzados, entre los que se encuentran las comunicaciones, personal con educación superior, institutos de investigación y otros; 2) Condiciones de demanda, referido al tamaño del mercado interno; 3) Organización del sistema productivo, es decir, industrias relacionadas o de apoyo, entre las que se encuentran las empresas proveedoras y usuarias internacionalmente competitivas; y 4) Entorno institucional, estrategias de las empresas y marco regulador de la competencia interna.

compartida a partir de la participación ciudadana, que obtenga un amplio soporte y compromiso social en su realización”.

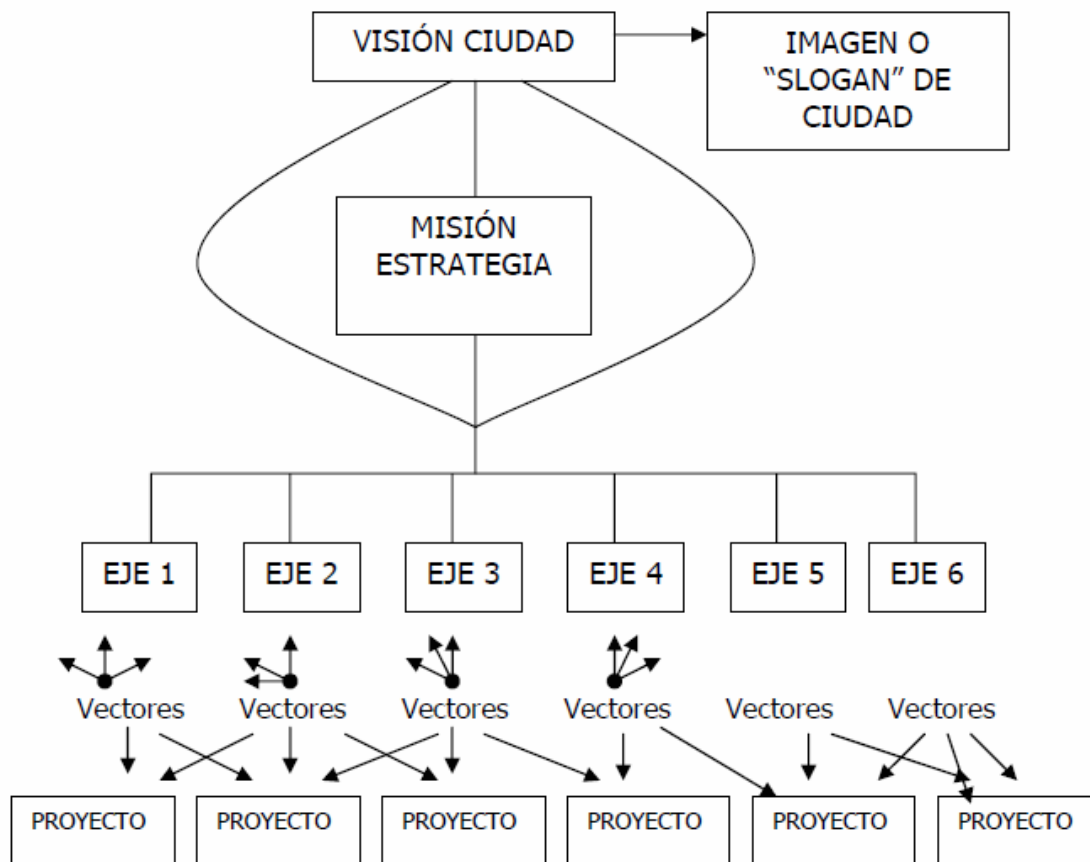
3.5.1. Estructura

La Estrategia de Valencia, su estructura más detallada, está organizada en ejes, vectores y proyectos.

Está compuesta por 6 ejes estratégicos, 19 vectores y 40 proyectos adscritos. Los **Ejes estratégicos** son las resultantes de una serie de fuerzas o **vectores** que hay que impulsar con la finalidad de generar un sistema de fuerzas cuyo resultante sea el avance de la ciudad en la dirección de la visión del modelo de ciudad.

Los **vectores** tienen puntos de apoyo, actividades y proyectos comunes. Los mismos vectores actúan en ejes (resultantes) comunes. Gestionan las interdependencias de los proyectos de los distintos actores.

Gráfico nº 5. Estructura general de la Estrategia de Valencia.



Fuente: CEYD 2006. Estrategia de Valencia 2007-2015.

La estrategia se reprograma a partir de la evolución de sus vectores. El seguimiento y evaluación de una estrategia no se limita a los proyectos estructurantes, sino a conocer si se avanza o no en el sentido de la visión de futuro y también, a qué velocidad lo hace en términos comparativos, con otras ciudades o territorios. Los vectores e indicadores permiten evaluar este desarrollo o avance.

Dirección	Definición y sistema de indicadores
Punto de apoyo	Situación actual (indicadores más equipamientos e infraestructuras) que legitiman su impulso
Intensidad	En función de las actividades y proyectos a realizar
En cada vector se indica 1. Descripción 2. Indicadores 3. Proyectos/actividades	

Tabla nº 15. Estructura del vector. Fuente: Elaboración propia

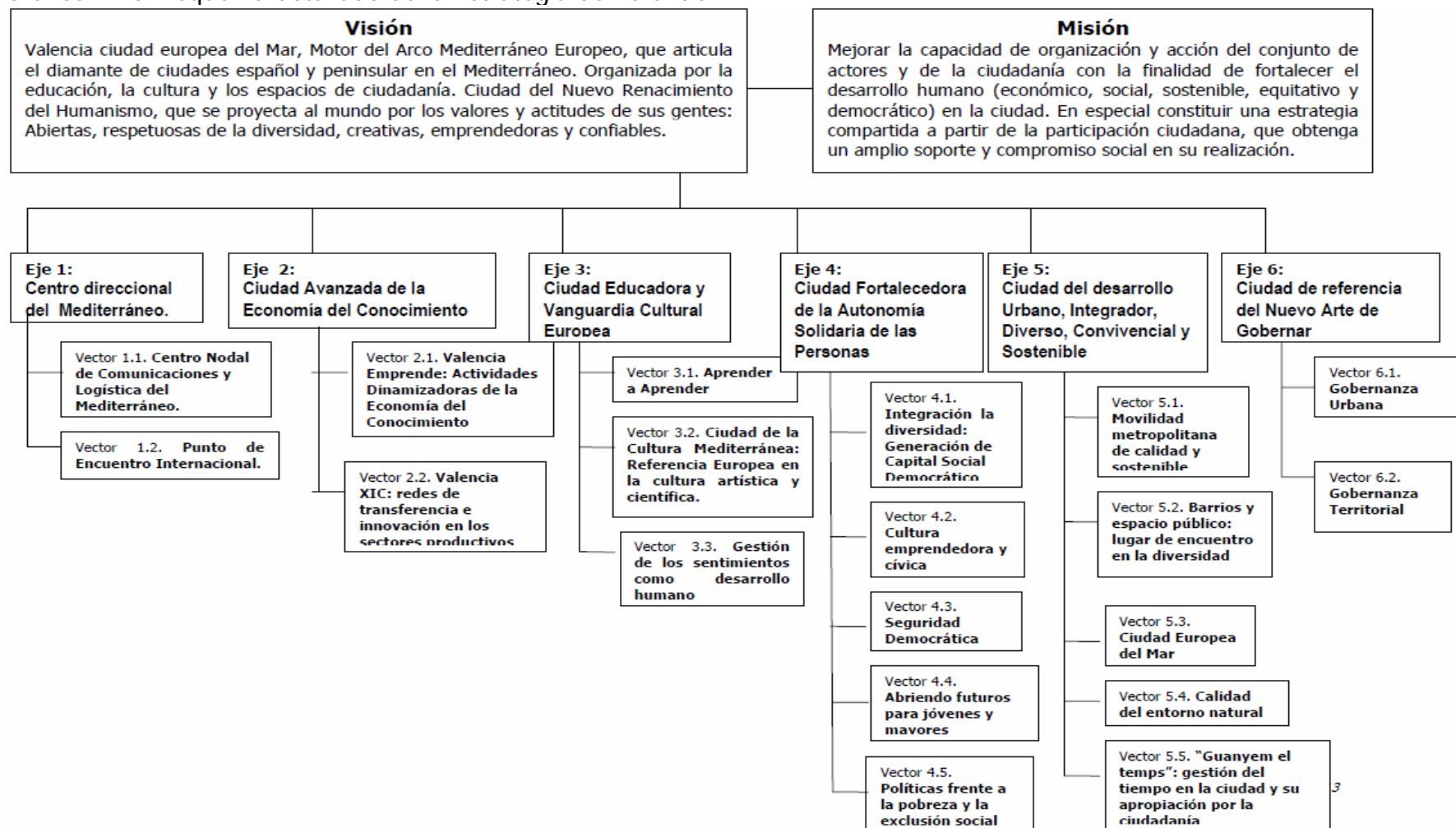
Los **proyectos estructurantes** determinan la intensidad o fuerza del vector. A su vez, estos proyectos estructurantes son concebidos como macroproyectos o proyectos aglutinadores de otros de menor alcance o rango en los que se desglosan. Estos se denominan **acciones clave**, que constituyen actuaciones concretas y más específicas a desarrollar en el marco del proyecto estructurante.

3.5.2. Organización

Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia (CEYD) en su misión de desarrollar el Plan estratégico de Valencia está organizado de la siguiente forma:

- . **Consejo General.** Es el órgano de mayor participación, está 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. Está 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 alrededor de 257 profesionales.
- . **Comisiones.** 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...).

Gráfico nº 6. Esquema detallado de la Estrategia de Valencia



Fuente: CEYD 2006: Estrategia de Valencia 2007-2015

3.5.3. Sistema de indicadores

El arranque para la evaluación del desarrollo estratégico urbano de la ciudad se sitúa con el primer Plan Estratégico (periodo 1998-2002).

El sistema de indicadores inicial es el que se continúa utilizando en la actualidad aunque algunos indicadores se han ido modificando tras los cambios acaecidos con el segundo Plan y son actualizados anualmente.

Además, desde el Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia (CEyD) se realizan con periodicidad estudios sociológicos y encuestas propias que son divulgadas en su página web.

3.6. El Plan estratégico de San Sebastián (2003-2010)

En el año 2001 se constituye la Comisión Promotora y la oficina del Plan Estratégico de San Sebastián. En 2002 se empieza a trabajar en el Diagnóstico de la ciudad y en el mes de mayo se identifican 4 Ejes Estratégicos que definen hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos. En el segundo semestre de 2002 se reúnen los grupos de trabajo y se elaboran los objetivos y las estrategias que son aprobadas en enero de 2003.

En 2004, finaliza el proceso de reflexión estratégica y produce la aprobación, de 15 proyectos prioritarios y las líneas estratégicas que conforman el *Plan Estratégico*, partiendo de los objetivos y estrategias identificados.

El año 2005 se focaliza en la promoción de los proyectos estratégicos, en el *benchmarking* de ciudades de referencia y en el diseño de instrumentos y metodología para el seguimiento y evaluación del Plan y los proyectos.

En la actualidad, la Comisión Delegada del Plan Estratégico, dentro del marco del Consejo Social de la ciudad, está realizando los trabajos de preparación del Plan Estratégico 2013-2020 ya que el vigente Plan finaliza en 2010) con la gobernanza como uno de sus conceptos centrales y con varios compromisos para los próximos años; el

bicentenario de la refundación de la ciudad en 2013 y la capital europea de la cultura en 2016.

3.6.1. Estructura

El Plan está estructurado en cuatro ejes básicos, a su vez, vertebrados por un objetivo estratégico y unas estrategias afines al mismo.

1. Eje estratégico A: Ciudad de calidad (de su espacio urbano y de su oferta cultural y de servicios).

Objetivo A.1

Convertir Donostia-San Sebastián en un referente de ciudad de la calidad, creatividad e innovación en el ámbito de los servicios comerciales, culturales, deportivos y turísticos.

Estrategias

A.1.1

Dotar a la ciudad de una organización participativa y coordinada que, con base en la cooperación activa público-privada y una gestión profesionalizada, dinamice y gestione la política turística y promocional de Donostia-San Sebastián.

A.1.2

Reforzar la oferta de servicios y actividades existentes, tanto en lo relativo a la programación cultural como desarrollando y potenciando nuevos productos turísticos y deportivos que optimicen los recursos existentes e incrementen su proyección internacional y, en consecuencia, la participación en redes europeas.

A.1.3

Desarrollar una imagen de marca renovada, asociada a la calidad, a la innovación y a la modernidad que mejore su notoriedad como ciudad de referencia para el tiempo de ocio, tanto en Guipúzcoa y la Comunidad Autónoma del País Vasco como en foros estatales e internacionales.

A.1.4

Impulsar, mediante la creación de instrumentos de apoyo, la difusión e implantación de sistemas de evaluación de la calidad en las actividades turística, comercial, cultural y deportiva.

Objetivo A.2

Alcanzar un espacio urbano interrelacionado y de gran calidad, donde la ciudad se recupere para los ciudadanos, integrando los valores urbanos históricos de la ciudad con los nuevos elementos estructurantes en clave de sostenibilidad.

Estrategias

A.2.1

Realizar una planificación urbana con criterios de sostenibilidad, que aseguren unos altos niveles de calidad tanto en los nuevos espacios como en la renovación de los ya consolidados.

A.2.2

Delimitación clara de las áreas a preservar, impulsando políticas de renovación y potenciación de los valores del paisaje más característicos, integrando y mejorando la accesibilidad y la interconexión de espacios hasta ahora marginados.

A.2.3

Crear instrumentos que por un lado posibiliten la implicación, participación y la adopción de criterios consensuados de la ciudadanía, y de los agentes más cualificados en el debate sobre el desarrollo y diseño de la ciudad, y que por otro contribuyan a clarificar los objetivos en las políticas urbanísticas de la ciudad y una gestión ágil, moderna y dinámica de las mismas.

A.2.4

Suprimir barreras infraestructurales y urbanas que impiden la buena integración de algunos espacios urbanos en la estructura de la ciudad e impulsar las nuevas políticas de renovación y rehabilitación urbana, potenciando la capacidad vertebradora y de

nuevas centralidades de elementos naturales y urbanos insuficientemente aprovechados.

Objetivo A.3

Lograr una Administración participativa, moderna y eficiente que preste servicios de calidad a los ciudadanos, en especial en lo que se refiere a la Administración Local.

Estrategias

A.3.1

Afrontar un proceso de mejora de la organización de la administración local que garantice una actuación coordinada de todas las áreas y potencie la autonomía y responsabilidad de éstas.

A.3.2

Utilizar técnicas avanzadas de gestión, desarrollando instrumentos de evaluación y control de los resultados obtenidos.

A.3.3

Estructurar y adecuar los recursos humanos incorporando una cultura de la responsabilidad y de los resultados, mediante políticas de motivación y formación.

A.3.4

Impulsar y vertebrar la participación ciudadana.

2. Eje estratégico B: Ciudad de la creatividad y de la innovación (incorporando a los sectores emergentes asociados al desarrollo de la cultura, nuevas tecnologías en general y salud, y su conexión con el sistema formativo y del conocimiento).

Objetivo B.1

Convertir Donostia-San Sebastián en polo de creatividad e innovación para la

producción cultural mediante la potenciación tanto del sector editorial y audiovisual como del sector creativo de las artes, con especial atención al uso aplicado de las nuevas tecnologías.

Estrategias

B.1.1

Crear una estructura o foro permanente que, en base a la colaboración y coordinación de los diferentes agentes públicos y privados relacionados con la creación/producción cultural, fomente y canalice la creatividad y la innovación y haga de Donostia-San Sebastián un lugar de encuentro y presencia de creativos.

B.1.2

Fomentar la consolidación del tejido empresarial existente así como el establecimiento y desarrollo de iniciativas empresariales asociadas a la creación y producción cultural favoreciendo el intercambio de experiencias y *know-how* y la interacción entre diferentes funciones y agentes.

B.1.3

Favorecer nuevos desarrollos informáticos aplicados a la industria cultural así como servicios y actividades multimedia asociadas a la educación, información, entretenimiento, servicios a empresas, etc.

B.1.4

Impulsar la promoción y difusión de la producción y actividades culturales locales, favoreciendo la extensión de un clima social de reconocimiento de su calidad y prestigio, que predisponga positivamente a su consumo.

Objetivo B.2

Configurar Donostia-San Sebastián como ciudad científica y tecnológica, fomentando el desarrollo de los sectores innovadores.

Estrategias

B.2.1

Crear estructuras de coordinación entre los distintos ámbitos relacionados con los sectores innovadores (TIC, microelectrónica, nanotecnología, materiales,..) y entre estos y el conjunto de la ciudad, para lograr un mayor aprovechamiento de las sinergias y la potenciación de la innovación.

B.2.2

Impulsar la implantación de centros de investigación, tanto de ciencia teórica como aplicada, de los sectores innovadores.

B.2.3

Fomentar la cultura emprendedora, la formación y las condiciones adecuadas para el desarrollo de iniciativas empresariales en los sectores innovadores.

Objetivo B.3

Convertir a Donostia-San Sebastián en una ciudad referente internacional en el ámbito de las tecnologías, aplicaciones y servicios de salud.

Estrategias

B.3.1

Impulsar el desarrollo y la especialización del sector biotecnológico y de la genómica, así como la creación de infraestructuras de coordinación y soporte y la potenciación de la cultura empresarial e investigadora en el entorno biosanitario.

B.3.2

Potenciar la innovación y la calidad en los servicios relacionados con la salud

3. Eje estratégico C: Ciudad de las personas y de la cohesión social.

Objetivo C.1

Hacer de Donostia-San Sebastián una ciudad socialmente abierta y solidaria, distinguida por el compromiso institucional y de la sociedad civil con el respeto a la vida y a los derechos humanos, la convivencia pacífica y la integración de todos los ciudadanos.

Estrategias

C.1.1

Impulsar políticas educativas y ciudadanas que refuercen la importancia de la cultura de la paz y del respeto a los derechos humanos de todos los ciudadanos donostiarras.

C.1.2

Favorecer la integración intergeneracional con políticas sociales que ofrezcan oportunidades a la juventud y sean solidarias con los mayores, incorporándolos a la vida activa de la sociedad.

C.1.3

Consolidar e impulsar la cultura asociativa local y la revitalización de los barrios, articulando mecanismos de participación ciudadana sólidos y ágiles que permitan la incorporación de la sociedad civil, y favoreciendo la descentralización administrativa.

C.1.4

Desarrollar políticas inmigratorias que faciliten la acogida e integración de éstos colectivos y su dinamismo social.

C.1.5

Facilitar el desarrollo de una sociedad bilingüe real, uniendo los diferentes esfuerzos institucionales y sociales.

C.1.6

Desarrollar políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, priorizando las que posibiliten la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

C.1.7

Impulsar políticas institucionales que ayuden en la cualificación y puesta en valor del capital humano y social de la ciudad, con especial atención en la integración de los colectivos más desfavorecidos.

C.1.8

Establecer políticas de vivienda que favorezcan el acceso a la misma por parte de todos los ciudadanos, especialmente de los jóvenes y colectivos más desfavorecidos.

C.1.9

Asegurar una red de servicios asistenciales que llegue a todas las personas mayores.

C.1.10

Complementar las políticas sociales con el resto de instituciones y agentes sociales que actúan en la comunidad urbana.

4. Eje estratégico D: Ciudad relacionada (incorporando las relaciones con la Comunidad Urbana así como los aspectos asociados a la sociedad de la información).

Objetivo D.1

Articular la comunidad urbana de Donostialdea, entendida como un espacio metropolitano único de desarrollo coordinado, equilibrado y sostenible.

Estrategias

D.1.1

Crear instrumentos y organismos que permitan una reflexión y una toma de decisiones coordinada y consensuada en la Comunidad Urbana en materia de ordenación territorial y desarrollo socioeconómico, así como la gestión de proyectos estratégicos.

D.1.2

Configurar un sistema de transporte integrado y sostenible a escala metropolitana, potenciando el transporte público y los medios alternativos al automóvil privado.

D.1.3

Potenciar la identidad y el atractivo de Donostia-San Sebastián como centro de la Comunidad Urbana, proyectándolos hacia los demás municipios, posibilitando nuevas centralidades y el reequilibrio funcional con los mismos.

D.1.4

Integrar la sostenibilidad de manera transversal en las políticas metropolitanas (desarrollos urbanos compactos; revalorización y recuperación de áreas degradadas; preservación de la calidad natural y urbana; transporte público;...).

Objetivo D.2

Potenciar la proyección exterior de la comunidad urbana, reforzando su posición en el entorno de Guipúzcoa y en el sistema vasco de ciudades, así como su participación en redes de referencia en el ámbito estatal e internacional.

Estrategias

D.2.1

Reforzar la presencia y participación de la Comunidad Urbana en redes de ciudades de europeas e internacionales de referencia.

D.2.2

Potenciar la integración de la Comunidad Urbana en las redes de infraestructuras de transporte internacionales.

Objetivo D.3

Alcanzar en la sociedad donostiarra la utilización y oferta de servicios de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de las ciudades más avanzadas.

Estrategias

D.3.1

Impulsar la utilización de las tecnologías de información y comunicación por parte de la ciudadanía, a partir de la formación, la difusión y sensibilización sobre la utilidad de las mismas en su vida diaria.

D.3.2

Fomentar la creación de servicios/contenidos útiles y atractivos para los diferentes colectivos sociales.

D.3.3

Promover el desarrollo de iniciativas empresariales en el ámbito de las TIC.

D.3.4

Ofertar contenidos/servicios (información y trámites administrativos) públicos en red e incentivar la participación interactiva de los ciudadanos, así como la relación entre ellos.

D.3.5

Impulsar la inversión y el despliegue de las infraestructuras de la sociedad de la información, para lograr la más amplia y económica oferta de servicios básicos y avanzados, así como el desarrollo de la sociedad civil de la información.

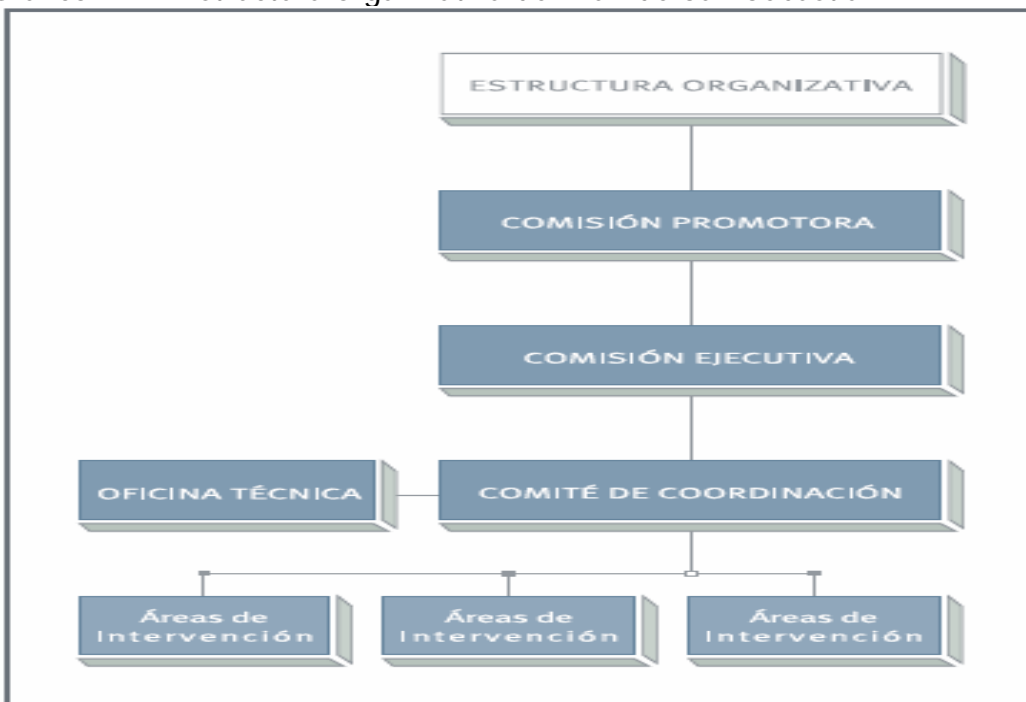
D.3.6

Impulsar la coordinación entre agentes y organismos con actividad que trabajan en el ámbito de la Sociedad de la Información en la ciudad.

3.6.2. Organización

- **Comisión Promotora.** Máximo órgano del plan⁹, incorpora al máximo nivel de representatividad a las instituciones y entidades participantes. Asume como funciones básicas las de análisis, supervisión y aprobación del Plan y de sus diferentes fases.
- **Comisión Ejecutiva.** Órgano encargado del seguimiento directo del desarrollo del plan, así como de su proceso de elaboración.
- **Grupos de Trabajo.** A partir del análisis y diagnóstico de las áreas temático-sectoriales relevantes para el futuro de la ciudad (diagnóstico inicial) y la selección de ejes estratégicos y áreas-clave, los grupos de trabajo se constituyen para el debate y análisis de dichas áreas.

Gráfico nº 7. Estructura organizativa del Plan de San Sebastián



Fuente: Plan Estratégico de San Sebastián

⁹ Compuesto por: Presidencia y Vicepresidencia del Plenario del Consejo Social de la Ciudad, una persona representante de cada grupo de Concejalias, una persona representante del Gobierno Vasco, una persona representante de la Diputación Foral de Guipúzcoa, un alcalde o alcaldesa de los Municipios de las Comarcas, la dirección del Plan Estratégico de San Sebastián, una persona representante de Adegí, una persona representante de la Cámara de Guipúzcoa, una persona representante de las organizaciones sociales, una persona representante de las organizaciones culturales, una persona representante de las organizaciones deportivas, una persona representante de las organizaciones vecinales, Vicerrectora o Vicerrector del Campus de Guipúzcoa de la UPV, una persona representante del sector científico-tecnológico (Parques Tecnológicos, Centros Tecnológicos, unidades de investigación...), cuatro representantes elegidos libremente por el Plenario del Foro.

3.6.3. Sistema de indicadores

El Plan no dispone de un sistema de indicadores específico (es uno de los objetivos a implantar en la estrategia del 2020) excepto los relacionados con el análisis del estado de ejecución de los proyectos estratégicos, que son básicamente indicadores de proceso.

La metodología consiste en la selección de indicadores de distintas fuentes estadísticas (europeas, nacionales y de la Comunidad Autónoma del País Vasco) siendo utilizados principales en la fase de diagnóstico, junto con indicadores de opinión de consultas ciudadanas locales, y publicaciones sectoriales del Observatorio Urbano de la ciudad (es sobre todo información socio-económica y medio-ambiental) y de sus departamentos municipales.

4. Conclusiones

- El Plan Estratégico de Zaragoza y su zona de influencia, lo que prioriza es la *sostenibilidad*, siguiendo el modelo de la Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA). En una sostenibilidad transversal, pues engloba en tal concepto materias denominadas progreso social, progreso cultural y educativo, progreso económico, desarrollo territorial y desarrollo medioambiental. Otro elemento prioritario es la proyección exterior, ejemplo de ello es la organización de la Expo recientemente.
- El Plan de Ciudad Real, iniciativa aún en ciernes, está en un proceso de reorientación de su sistema económico-productivo y de apertura a nuevas vías de negocio, siendo éstas las grandes prioridades. No en vano es el Instituto Municipal de Promoción Empresarial, Formación y Empleo de Ciudad Real (IMPEFE) quien lidera el plan, aunque también, en un segundo orden, está la estrategia de proyección exterior de la ciudad.
- El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, en principio municipal, es un caso donde lo que se prioriza es la *competitividad territorial*, a través de la inversión en infraestructuras, nuevas tecnologías, innovación y formación. En menor medida trata los aspectos sociales y de sostenibilidad, aunque los enfoca en aquellos temas de actualidad como la dependencia, la discapacidad y la política de vivienda en el primer caso, y la eficiencia energética, la calidad del aire y recogida selectiva de residuos, en el segundo.
- El II Plan de Málaga ha mejorado sus estrategias, reduciéndolas, y orientándose al fenómeno metropolitano como vía para una mejor articulación territorial de sus estrategias. Por otro lado, ha ido perfeccionando sensiblemente sus políticas de comunicación y promoción, incrementando también las inversiones en TIC.
- La Estrategia de Valencia (2007-2015) está, en cierta medida, en la línea de Barcelona. Propone prioritariamente la competitividad territorial, a través de

infraestructuras y economías innovadoras, está influenciada por la teoría del diamante (clusters) de Porter. Es la única iniciativa, sin embargo, que hace una referencia explícita más amplia a la variable institucional (gobernanza territorial y urbana) aunque está un tanto difuminada en su conceptualización.

- El Plan de San Sebastián se focaliza en la innovación transversal en los distintos sectores productivos, el posicionamiento de la ciudad en redes internacionales de prestigio y la cohesión social con una filosofía de participación bastante asentada.
- Los sistemas de medición de las experiencias seleccionadas son muy diversos y con distinto alcance y grado de ejecución. En todas las iniciativas analizadas, se percibe la preponderancia de los indicadores económicos, al ser la disciplina económica una de las que más experiencia tiene en el desarrollo de indicadores, también por la importancia de la propia economía. Otro factor de dicha tendencia es la dificultad de establecer indicadores fiables y homogéneos de los factores institucionales de los planes (liderazgo, transparencia, descentralización, grado de implantación de cartas de servicio, entre otras). Otros ámbitos consolidados en cuanto a indicadores son los relacionados con la sostenibilidad (cuando antes eran simplemente indicadores medio ambientales) y la salud.
- El Plan Estratégico de Zaragoza y su área de influencia está estructurado en 8 ejes como cuadro de mando (progreso social, progreso cultural y educativo, progreso económico, desarrollo territorial, desarrollo ambiental, desarrollo de accesos, desarrollo identitario, desarrollo relacional). Los ejes a su vez se subdividen en objetivos, sub-objetivos y acciones. Consta de 53 indicadores (13 de opinión que expresan el nivel de satisfacción de los ciudadanos en los distintos temas contemplados en los objetivos, 40 de resultados). Son indicadores consolidados pues muchos de ellos provienen de la Agencia Europea de Medio Ambiente.

- El Plan estratégico de Ciudad Real está vertebrado en 4 ejes (Ciudad conectada/integrada, Ciudad Atractiva, Ciudad de la Innovación, Ciudad de las Personas) que se despliegan en 22 líneas estratégicas a los que se asocian proyectos o acciones concretas. La medición del Plan está referida exclusivamente a indicadores primarios de ejecución de dichos proyectos estratégicos.
- El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona está articulado en tres vectores (desarrollo económico basado en criterios sostenibles y ocupación, modelo territorial y movilidad Cultura de la convivencia, la cohesión social y la cooperación). Tiene un sistema de medición compuesto por 23 indicadores agrupados en cinco bloques abarcando los objetivos globales de los tres vectores que componen el Plan, más cinco indicadores de marco económico (bloque estratégico de conocimiento, bloque estratégico de innovación y creatividad, bloque estratégico territorial y movilidad, bloque estratégico de sostenibilidad, bloque estratégico de calidad de vida y cohesión social, bloque de indicadores relativos al marco económico).
- El II Plan de Málaga gira en torno a 4 ejes principales (una metrópoli que mira al mar; la Málaga de Picasso, cultural y atractiva; en la vanguardia de la nueva sociedad del conocimiento; una ciudad renovada, para sus ciudadanos y visitantes) y diez proyectos estructurantes. Cuenta con una amplia gama de estudios e indicadores que van consolidándose con los años, convirtiéndose en una herramienta muy operativa para análisis en series temporales y transversales.
- La Estrategia de Valencia (2007-2015) está compuesta de tres dimensiones básicas: (territorial y económica, organización interna, ciudadanía y valores) que se desglosan en seis ejes (Infraestructuras, Economía/competitividad Educación/cultura, Cuestiones sociales, Sostenibilidad, Gobernanza). Los seis ejes están articulados en 19 vectores, a partir de los cuales establecen indicadores de dos tipos: *Objetivos*, basados en fuentes internas y externas y *De percepción*, extraídos de encuestas y consultas periódicas. No tiene un sistema

claro de indicadores, en el que se constaten las conexiones entre los mismos. Tampoco hay una metodología explícita en su confección y selección.

- El Plan de San Sebastián se articula en torno a 4 ejes estratégicos (Ciudad de calidad, Ciudad creatividad/innovación, Cohesión social, Ciudad relacionada) a los que se les fijan objetivos estratégicos (10 objetivos componen el Plan) y diversas estrategias (39 estrategias). Su sistema de indicadores es dual, uno está referido al estado de ejecución de los proyectos prioritarios (con indicadores básicos de proceso), el segundo a la valoración de la actuación municipal a través de la encuesta de percepción *Urban Audit*.
- En lo que atañe a sus formas organizativas, todas las ciudades han creado o constituido algún ente para gestionar los planes, al margen del mayor o menor peso o influencia del liderazgo público en los mismos. Zaragoza, Ciudad Real, Barcelona son asociaciones privadas sin ánimo de lucro las que gestiona los Planes, en Valencia una entidad jurídico público-privada, San Sebastián es una comisión incardinada en el Consejo Social de la Ciudad.
- Los sistemas de medición de los casos Barcelona y Zaragoza son los que permiten una mayor consolidación en el tiempo, pues muchos de ellos están contrastados y su capacidad de comparación con otras experiencias es potencialmente mayor. No obstante, la comparación a través de los indicadores hay que matizarlas (la comparación en muchos casos no es automática) porque las metodologías utilizadas en las distintas experiencias no son similares y la selección y clasificación de las variables y criterios elegidos para la creación de indicadores varía según la escala de análisis (metropolitana, local, provincial). También influye no sólo la disponibilidad de información, sino también la relevancia del indicador a esa escala, en función de los objetivos definidos en las distintos ejes y estrategias.

5. Elementos básicos de un Plan Estratégico. Tablas resumen de los casos seleccionados

Después de las experiencias analizadas, los componentes básicos de un plan estratégico serían:

1. Dimensiones estratégicas.

Son dos o tres temas básicos sobre los que gira la misión o visión de ciudad (nuevas tecnologías, flujos migratorios, globalización, etc.)

2. Ejes estratégicos.

Son las líneas vertebrales de actuación de los planes. Suelen ser entre 4 y 8 ejes. Las materias que suelen tratarse son; conectividad e infraestructuras, empleo y competitividad, innovación y nuevas tecnologías, turismo y cultura, cohesión social, sostenibilidad, gobernanza.

3. Estrategias.

Constituyen el despliegue de los objetivos de los ejes y las materias que contiene cada eje con más detalle.

4. Actuaciones.

Forman el conjunto de actuaciones concretas de las estrategias y sus objetivos, dotan de contenido al plan. Suele hacerse una selección de los diez o doce proyectos más relevantes del plan

5. Sistema de medición. Observatorio permanente.

Elemento vital para controlar el desarrollo del plan. El sistema de medición suele ser dos componentes; uno que analiza el desarrollo de los proyectos concretos del plan, el segundo, es un conjunto de indicadores de opinión y de impacto (50-70 indicadores) para tener una visión de conjunto de cómo evoluciona dicho plan.

Es conveniente tener cierta infraestructura organizativa dedicada al estudio y análisis del plan.

6. Mesas de trabajo o foros por áreas o materias.

Componentes vitales para potenciar la cultura de participación y la implicación de los distintos actores en el plan.

7. Estrategia de comunicación y participación en foros de ciudades

Factor clave para dar a conocer el plan en la ciudad y en los ámbitos nacional e internacional.

Tabla nº 17 Resumen del Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno

CASO	EJES/LÍNEAS PARA CONFIGURAR TERRITORIO	INDICADORES	ÁMBITO GENERAL DEL SISTEMA DE INDICADORES	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
<p>PLAN ESTRATÉGICO DE ZARAGOZA Y SU ENTORNO</p>	<p>Dos principios estratégicos articulados en 8 ejes:</p> <p>DESARROLLO SOSTENIBLE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progreso social: - Progreso cultural y educativo - Progreso económico - Desarrollo territorial - Desarrollo ambiental <p>POSICIONAMIENTO EXTERIOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de accesos - Desarrollo identitario - Desarrollo relacional <p>Los ejes a su vez se subdividen en objetivos, sub-objetivos y acciones. Es un cuadro de mando.</p>	<p>Consta de 53 indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 13 de opinión que expresan el nivel de satisfacción de los ciudadanos en los distintos temas contemplados en los objetivos - 40 de resultados. <p>Cada uno de estos indicadores está adscrito a un objetivo que a su vez corresponde a una de los ejes estratégicos</p>	<p>El ámbito de medición de los indicadores se limita mayoritariamente a la provincia de Zaragoza y Aragón. Sin embargo, en determinadas materias comparan con España y la UE.</p>	<p>Sistema de indicadores muy enfocado en la sostenibilidad transversal (al igual que el Plan) en la línea de los trabajos en España del Observatorio de Sostenibilidad (OSE).</p>

Tabla nº 18. Resumen del Plan Estratégico de Ciudad Real

CASO	EJES/LÍNEAS PARA CONFIGURAR TERRITORIO	INDICADORES	ÁMBITO GENERAL DEL SISTEMA DE INDICADORES	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
PLAN ESTRATÉGICO CIUDAD 2015	<p>4 Ejes estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CIUDAD INTEGRADA/CONECTADA - CIUDAD ATRACTIVA (proximidad, turismo, comercio) -CIUDAD DE CONOCIMIENTO/INNOVACIÓN -CIUDAD PERSONAS (educación sanidad, vivienda, otras políticas sociales) <p>Ejes articulados en 22 líneas estratégicas y diez proyectos fuerza.</p>	<p>Es la parte menos desarrollada del Plan. Indicadores primarios asociados al estado de ejecución de los proyectos</p>	Ciudad Real y provincia	<p>Plan muy orientado a la diversificación económica, centrada en el comercio, turismo y la creación de empleo</p>

Tabla nº 19. Resumen del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

CASO	EJES/LÍNEAS PARA CONFIGURAR TERRITORIO	INDICADORES	ÁMBITO GENERAL DEL SISTEMA DE INDICADORES	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
PLAN ESTRATÉGICO METROPOLITANO DE BARCELONA	<p>Articulado en tres vectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo económico basado en criterios sostenibles y ocupación - Modelo territorial y movilidad - Cultura de la convivencia, la cohesión social y la cooperación 	<p>23 indicadores agrupados en cinco bloques abarcando los objetivos globales de los tres vectores que componen el Plan, más cinco indicadores de marco económico. Los cinco bloques son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloque estratégico de conocimiento - Bloque estratégico de innovación y creatividad - Bloque estratégico territorial y movilidad - Bloque estratégico de sostenibilidad - Bloque estratégico de calidad de vida y cohesión social - Bloque de indicadores relativos al marco económico 	<p>El ámbito de medición de los indicadores es la provincia de Barcelona, Cataluña y en determinados casos España y la UE.</p> <p>Comparación con otras ciudades europeas a través de los informes periódicos <i>European Cities</i>, elaborados por <i>Cushman & Wakefield</i></p>	<p>Plan muy enfocado a la competitividad y la innovación</p>

Tabla nº 20. Resumen del Plan Estratégico Málaga

CASO	EJES/LÍNEAS PARA CONFIGURAR TERRITORIO	INDICADORES	ÁMBITO GENERAL DEL SISTEMA DE INDICADORES	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
II PLAN ESTRATÉGICO DE MÁLAGA	<p>4 Ejes estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - UNA METRÓPOLI QUE MIRA AL MAR - LA MÁLAGA DE PICASSO, CULTURAL Y ATRACTIVA - EN LA VANGUARDIA DE LA NUEVA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO - UNA CIUDAD RENOVADA, PARA SUS CIUDADANOS Y VISITANTES <p>Ejes articulados en diez proyectos prioritarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De opinión que expresan el nivel de satisfacción de los ciudadanos en los distintos temas contemplados en los objetivos - De resultado (recogidos de distintas fuentes) <p>Cada uno de los indicadores está adscrito a un objetivo que a su vez corresponde a uno de los diez proyectos prioritarios.</p>	UE, ESTADO, CC.AA, PROVINCIAS Y CIUDADES ANDALUZAS	Plan muy enfocado a aspectos metropolitanos para desarrollar estrategias sectoriales.

Tabla nº 21 Resumen del Plan Estratégico de Valencia

CASO	EJES/LÍNEAS PARA CONFIGURAR TERRITORIO	INDICADORES	ÁMBITO GENERAL DEL SISTEMA DE INDICADORES	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
ESTRATEGIA DE VALENCIA (2007-2015)	<p>Tres dimensiones básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Territorial y económica - Organización interna (espacial/políticas públicas) - Ciudadanía y valores <p>Estas tres dimensiones están vertebradas en seis ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructuras - Economía/competitividad - Educación/cultura - Cuestiones sociales - Sostenibilidad - Gobernanza 	<p>Los seis ejes están articulados en 19 vectores, a partir de los cuales establecen indicadores de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos, basados en fuentes internas y externas - De percepción, extraídos de encuestas y consultas periódicas <p>No realizan al final un indicador sintético de los vectores que integran cada eje.</p>	<p>El ámbito de los indicadores se circunscribe con carácter general a la ciudad y provincia de Valencia, aunque algunos indicadores sí permiten comparar con otras Comunidades autónomas y con la UE.</p>	<p>En cierta medida en la línea de Barcelona, muy enfocado a la competitividad, la innovación y el posicionamiento exterior</p>

Tabla nº 22. Resumen del Plan Estratégico de San Sebastián

CASO	EJES/LÍNEAS PARA CONFIGURAR TERRITORIO	INDICADORES	ÁMBITO GENERAL DEL SISTEMA DE INDICADORES	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
PLAN ESTRATÉGICO DE SAN SEBASTIÁN (2003-2010)	<p>4 ejes estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -CIUDAD DE CALIDAD -CIUDAD CREATIVIDAD/INNOVACIÓN -COHESIÓN SOCIAL - CIUDAD RELACIONADA <p>A dichos ejes se les asignan objetivos estratégicos (10 objetivos componen el Plan) y diversas estrategias (39 estrategias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores primarios para analizar el estado de ejecución de Plan - Indicadores de opinión (Urban Audit) - Indicadores sobre diversas materias (especialmente socio-económicas) del Observatorio Urbano 	UE, ESTADO, CC.AA, CAPV	Plan centrado en la innovación, la calidad de vida y el posicionamiento exterior

6. Bibliografía

Libros y monografías

- Ebrópolis. 2001, *Inventario de Planes estratégicos urbanos y territoriales*. Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia. Zaragoza.
- Eos/ Gallup Europe. 2007, *Survey on perceptions of quality of life in 75 European cities*. Brussels.
- KEMP, R. L. 1992, *Strategic Planning in Local Government: A Casebook*. American Planning Association. Chicago, Illinois.
- Pascual Esteve, J.M y Tarragona Gorgorió, M. 2009, *Estrategia territorial y gobierno territorial*. Junta de Andalucía. Sevilla. Consejería de Gobernación.

Capítulos de libros compilados

- MARTÍN, I. 2003, "La planificación estratégica urbana en Europa" en *Primer Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona.

Artículos de revistas académicas o especializadas

- Farinós, J et AL 2005, "Planes estratégicos territoriales de carácter supramunicipal" en *Boletín de la A.G.E.* nº 39. pp. 117-149.

Documentos

- Accounts Commission of Scotland 2007, *Informe sobre buenas practicas en planes estratégicos*.
- CEyD. 2006, *La Estrategia de Valencia (2007-2015)*. Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia. <http://www.ceyd.org/ambitos/estrategia/nueva/nev.pdf>
- CEyD. 2009, *Infobarómetro de la Ciudad de Valencia*. Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia.
- http://www.ceyd.org/ambitos/actores/proyectos/observatorio/infobarometro_Sep2009.pdf

- Ayuntamiento de Ciudad Real. 2005, *Plan Estratégico de Ciudad Real 2015*. Ciudad Real.
http://www.ciudadreal.es/documentos/Varios/plan_estrategico2015.pdf
- Ayuntamiento de Edimburgo 2004, *Plan estratégico de la ciudad (2004-2010)*.
http://www.edinburgh.gov.uk/internet/Council/Partnerships/CEC_community_planning_homepage
- Ayuntamiento de Portland (Oregón EE.UU), *Plan de la ciudad (2040)*.
<http://www.portlandonline.com/portlandplan/index.cfm?c=51428>
- Ayuntamiento de Venecia. 2004, *Plan Estratégico de Venecia (2004-2014)*.
<http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2058>
- Ebrópolis 2006, *Plan estratégico de Zaragoza y su entorno*.
<http://www.ebropolis.es/files/File/Plan%20Estratgico/PLAN%20ESTRATÉGICO.pdf>
- Ebrópolis 2009, *Informe de indicadores 2008*.
<http://www.ebropolis.es/files/File/Plan%20Estratgico/Informeindicadore07def.pdf>
- Fundación CIEDES. 2003, *Málaga, Metrópoli Abierta. Reflexiones del II Plan Estratégico de Málaga para el 2010*. Málaga. <http://www.ciedes.es/publidoc.php>
- Fundación CIEDES 2009, *Análisis del II Plan Estratégico de Málaga*. Málaga.
<http://www.ciedes.es/publidoc.php>
- Greater London Authority. 2004, *The London Plan. Spatial Development Strategy for Greater London*. London.
http://www.london.gov.uk/mayor/strategies/sds/london_plan_download.jsp
- Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB 2006), *Plá Estratégic Metropolità de Barcelona 2006-2010*.
http://www.bcn2000.es/Usuarios/43B94/archivos/EVE/PEMB_etapa_2006-2010.pdf
- Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB 2008): *Indicadors de seguiment del Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*

any2007 http://www.bcn2000.es/Usuarios/43B94/archivos/ZDE/PublicacionsPEMB/Indicadors_2007.pdf

- Plan Estratégico de San Sebastián. 2003, *Plan Estratégico de San Sebastián*. Informe Final. <http://donostiafuture.com/cas/docuteca/finales/documentos/informefinal.pdf>
- Plan Estratégico de San Sebastián. 2008, Encuesta de percepción ciudadana. Avance de resultados. <http://donostiafuture.com/upload/archivos/resumen%20encuesta.pdf>

7. Anexos

7.1. Indicadores de Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno

1. PROGRESO SOCIAL

So1. Satisfacción con el nivel de los servicios sociales y de salud disponibles

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con el nivel de los servicios sociales y de salud disponibles

So2. Satisfacción con el acceso económico a la vivienda

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con el acceso económico a la vivienda

So3. Satisfacción con el modelo de vivienda

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con el modelo de vivienda

Sr1. Trabajadores extranjeros en alta laboral en la Seguridad Social sobre total de trabajadores

Porcentaje de trabajadores extranjeros en alta laboral en la Seguridad Social sobre el total de trabajadores. Zaragoza provincia.

Sr2. Tasa de actividad de la población extranjera

Tasa de actividad de población extranjera en Aragón respecto a tasa de actividad de población extranjera en España y tasa de actividad de la población total en Aragón

Sr3. Tasa de desempleo de la población extranjera

Tasa de desempleo de la población extranjera de Aragón respecto a la tasa de desempleo de la población extranjera de España y tasa de desempleo general de Aragón

Sr4. Distribución de autorizaciones de trabajo concedidas a trabajadores extranjeros según nivel de cualificación

Porcentaje de autorizaciones de trabajo concedidas, según ocupación (ocupaciones cualificadas) en la provincia de Zaragoza

Sr5.1. Distribución del alumnado extranjero sobre el total de alumnos según titularidad del centro (centros públicos)

Porcentaje de alumnos extranjeros sobre el total de alumnos según titularidad del centro: público y privado concertado

Sr6.1 Índice de cobertura asistencial (Centros de Día)

Número de usuarios anuales de los Centros de Día de titularidad pública o concertada respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años) en Zaragoza ciudad.

Sr6.2 Índice de cobertura asistencial (Servicios de Ayuda a Domicilio)

Número de usuarios anuales de los Servicios de Ayuda a Domicilio respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años) en Zaragoza ciudad.

Sr6.3 Índice de cobertura asistencial (Teleasistencia)

Número de usuarios anuales de los Servicios de Teleasistencia respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años) en Zaragoza ciudad.

Sr6.4 Índice de cobertura asistencial (Plazas públicas residenciales)

Número de plazas públicas residenciales respecto a la población usuaria potencial (mayores de 65 años) en Zaragoza ciudad.

Sr7. Número de viviendas VPA sobre total de viviendas construidas

Porcentaje de viviendas de protección oficial sobre el total de viviendas construidas en la ciudad de Zaragoza.

Sr8. Ratio de cartillas sanitarias en Atención Primaria por zona sanitaria

Número medio de cartillas sanitarias por profesional por zona de salud en Atención Primaria en la ciudad de Zaragoza

Sr9. Peso del gasto sanitario público sobre el PIB

Porcentaje del gasto sanitario público (gasto corriente + inversión) sobre PIB en Aragón

Sr10. Tasa de pobreza relativa

Porcentaje de personas por debajo del umbral de pobreza en Aragón respecto a España y UE15

2. PROGRESO CULTURAL Y EDUCATIVO

Co1. Nivel de satisfacción con la calidad de la enseñanza

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con la calidad de la enseñanza en Zaragoza

Cr1. Tasa de abandono escolar prematuro

Porcentaje de personas de 18 a 24 años que no están escolarizadas y que tienen como estudios máximos educación secundaria obligatoria o anteriores niveles educativos (CINE 0, 1 y 2)

Cr2. Importe de los proyectos de investigación (Tasa de variación interanual)

Evolución del importe de los proyectos de investigación financiados por empresas bajo contrato

Cr3. Solicitud de patentes por vía nacional por millón de habitantes

Número de solicitudes de patentes por vía nacional por millón de habitantes en comparación con otras comunidades autónomas del entorno

Cr4. Equipamiento y uso de las TIC en los hogares. Usuarios de internet en Zaragoza capital

Indicadores de la Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación (hogares y personas) equiparables a la media española y europea

3. PROGRESO ECONÓMICO

Eo1. Nivel de satisfacción con las oportunidades de empleo disponibles

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con las oportunidades de empleo disponibles

Er1. Producto Interior Bruto por habitante

Producto Interior Bruto per cápita a precios corrientes de mercado (€) en Aragón

Er2. Tasa de desempleo en Aragón

La tasa de desempleo recoge la relación porcentual entre la población parada y la población activa (16 a 64) según la metodología de la EPA 2005

Er3. Tasa de actividad de Aragón

Tasa de actividad de la población de 16 a 64 años de Aragón, total y diferenciada por sexos, según la metodología de la EPA 2005

Er4. Tasa de crecimiento de las exportaciones en los sectores objetivo

Evolución de las exportaciones de los sectores objetivo (ferroviario, servicios avanzados, nuevas tecnologías y agroalimentario) en comparación con la evolución del PIB en Aragón

Er5.1 Inversión en el sector ferroviario en Aragón

Proporción de los recursos invertidos en el sector ferroviario con relación a los invertidos por la industria aragonesa

Er5.2 Inversión en el sector servicios a empresas de Aragón

Indica si el sector servicios prestados a empresas en Aragón invierte en mayor proporción que dicho sector en España

Er5.3 Inversión en el sector energía y agua en Aragón

Proporción de los recursos invertidos en el sector energía y agua con relación a los invertidos por la industria aragonesa

Er5.4 Inversión en el sector sociedad de la información en Aragón

Indica si el sector sociedad de la información en Aragón invierte en mayor proporción que dicho sector en España

Er5.5 Inversión en el sector agroalimentario en Aragón

Proporción de los recursos invertidos en el sector agroalimentario con relación a los invertidos por la industria aragonesa

Er6. Gasto destinado a I+D en porcentaje del PIB

Porcentaje de gasto público y privado en I+D+i sobre PIB

Er7. Inversión empresarial en I+D+i

Intensidad de innovación: gastos en actividades innovadoras / cifra de negocios*100

4. DESARROLLO TERRITORIAL

To1. Satisfacción con el nivel de los servicios públicos de transporte disponibles

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con el nivel de los servicios públicos de transporte disponibles

Tr1. Transporte público urbano

Número de viajes por habitante y año en autobús urbano en la ciudad de Zaragoza (Viajes/hab/año)

Tr3. Tasa bruta de natalidad

Número de nacimientos por mil habitantes en la provincia de Zaragoza en relación con la media española y europea

5. DESARROLLO MEDIOAMBIENTAL

Mo1. Satisfacción con la calidad de los espacios naturales

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con la calidad de los espacios naturales

Mo2. Satisfacción con la calidad del medio ambiente urbano

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con la calidad del medio ambiente urbano

Mo3. Satisfacción con la cantidad de los espacios naturales

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con la cantidad de los espacios naturales

Mr1. Consumo de energía por habitante

Consumo total de energía por habitante en Zaragoza capital, Zaragoza provincia y España en relación con el PIB per cápita

Mr2. Potencia de energía instalada procedente de energías renovables (E.Eólica)

Cálculo de la potencia de energía eólica instalada en Zaragoza y los 49 municipios de su entorno (en MW)

Mr3. Emisión de CO₂

Emisión de dióxido de carbono (CO₂) en Zaragoza y los municipios de su entorno

Mr4. Consumo total de agua de abastecimiento

Captación total de agua de abastecimiento en Zaragoza (Río Ebro y Canal Imperial de Aragón) expresado en hm³ en relación a la evolución del número de habitantes

Mr5. Número de días en los que se registra una buena calidad del aire

Número de días al año en los que se registra una buena calidad del aire en cada uno de los contaminantes considerados (NO₂, O₃, CO y PM₁₀) en la ciudad de Zaragoza

Mr6. Número de empresas con SGMA e ISO 14000/01

Número de empresas de Zaragoza y entorno certificadas ambientalmente

Mr7. Residuos urbanos recogidos selectivamente

Toneladas de residuos urbanos recogidas selectivamente al año (vidrio, papel-cartón, envases ligeros)

Mr8. Situación de la población respecto a la depuración de aguas residuales

Porcentaje de población de la provincia de Zaragoza que tiene depuración de aguas residuales

Mr9. Distribución de la superficie protegida (según figuras de protección)

Porcentaje de superficie protegida (LIC, humedales RAMSAR, ZEPAS y ENP) del municipio de Zaragoza y de los municipios del entorno.

6. DESARROLLO ACCESOS

Ar1 .1 Número de pasajeros por vía aérea

Evolución del número de pasajeros por vía aérea en el aeropuerto de Zaragoza

Ar2.1 Tráfico de mercancías por vía aérea

Tráfico de carga anual en el aeropuerto de Zaragoza (en Toneladas)

Ar2.3 Tráfico de mercancías por carretera

Evolución de las cantidades transportadas por transporte interior por año (en kilotoneladas)

7. DESARROLLO IDENTITARIO

Io1. Satisfacción con el municipio como lugar para vivir

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con el municipio como lugar para vivir

Io2. Satisfacción con las oportunidades de participación ciudadana

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con las oportunidades de participación ciudadana

Io3. Satisfacción con el nivel de seguridad

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con el nivel de seguridad

Io4. Satisfacción con los servicios de recreo y ocio

Porcentaje de personas que se declaran satisfechas o muy satisfechas con el nivel de los servicios de recreo y ocio

Ir1. Número de eventos realizados en Zaragoza

Evolución del número de eventos realizados en la ciudad de Zaragoza

8. DESARROLLO RELACIONAL

Rr1. Porcentaje de presupuesto público invertido en programas de cooperación para el desarrollo

Presupuesto invertido por las principales Administraciones en relación con el presupuesto total

Rr2. Peso del comercio exterior de la provincia de Zaragoza (exportaciones)

Peso de las exportaciones de la provincia de Zaragoza en relación con la media española

Rr3. Número de pernoctaciones

Evolución del volumen de pernoctaciones en Zaragoza provincia

Rr4. Tiempo medio de estancia

Evolución de la estancia media en Zaragoza provincia

Rr5. Ocupación hotelera media

Porcentaje de ocupación hotelera en Zaragoza provincia

Si bien la estructura del Cuadro de mando por materias, al modo de grandes bloques de políticas, es un enfoque muy útil y operativo, sin embargo, no explican la metodología que han utilizado para seleccionar estos indicadores¹⁰, que son casi en su totalidad de carácter anual. Su ámbito medición es limitado, en el sentido que, en aras de la operatividad, básicamente comparan Zaragoza y provincia, Aragón y en menor medida con otras Comunidades autónomas, España o la UE.

7.2. Indicadores del II Plan Estratégico de Málaga

¹⁰ Para una consultada más detallada de las fichas de cada indicador, véase EBRÓPOLIS (2008): *Informes de Indicadores 2007 y 2008*.

Indicadores socioeconómicos de las principales ciudades españolas
Socioeconomic indicators in main spanish cities

	Madrid	Barcelona	Valencia	Sevilla	Zaragoza	Málaga	Bilbao
Población y viviendas (2008)*							
Población	3.213.271	1.615.908	807.200	699.759	666.129	566.447	353.340
Densidad de población (hab./km ²)	1.971	1.485	2.397	813	323	1.088	1.794
Extranjeros (%)	14,3	12,8	10,1	3,1	9,8	13,3	4,4
Densidad de viviendas convencionales (viv./km ²)	775	629	1.064	300	138	475	732
Viviendas vacías (número)	278.763	270.759	120.493	73.952	35.298	49.545	35.139
Viviendas vacías (%)	12,5	13,1	17,9	15,2	11,6	12,8	9,6
Precio de la vivienda libre. 4º trimestre. (euros/m ²)	3.568,8	3.681,0	2.205,7	2.552,9	2.550,0	2.414,5	3.212,8
Mercado laboral (2008)							
Contratos	117.528	74.113	34.910	29.985	21.299	20.493	15.719
Contratos indefinidos	22.670	12.049	3.306	2.557	2.681	1.926	1.273
Paro registrado (diciembre 2008)	159.791	74.304	50.010	60.525	37.623	54.698	18.156
Agricultura	1.061	445	641	1.263	514	615	169
Industria	8.950	9.738	5.304	4.684	5.236	4.638	1.901
Construcción	26.227	6.845	6.930	7.124	6.891	10.283	2.553
Servicios	117.574	53.873	34.590	37.847	22.672	31.798	12.137
Sin empleo anterior	5.979	3.403	2.545	9.607	2.310	7.364	1.396
Medio de transporte para ir al trabajo (2007)*							
Automóvil privado (%)	37,3	41,9	51,0	56,4	40,6	56,5	42,6
Moto (%)	1,0	5,0	4,2	6,6	2,7	8,0	0,9
Autobús (%)	21,1	12,1	13,7	14,2	30,4	10,2	14,8
Metro (%)	18,7	12,6	5,2	--	--	--	9,3
Bicicleta (%)	0,1	0,6	1,0	0,8	0,6	0,3	0,1
A pie (%)	8,4	15,5	16,3	12,8	17,1	15,0	20,0
Turismo (2008)							
Viajeros alojados en establecimientos hoteleros	7.299.416	5.606.684	1.653.207	1.735.226	941.467	783.949	608.285
Pernoctaciones hoteleras	13.975.148	11.624.459	3.251.721	3.225.372	1.795.517	1.413.126	1.052.059
Grado de ocupación hotelera (%)	54,3	61,9	50,8	52,0	55,1	49,7	47,7
Nº de establecimientos	848	441	123	159	95	79	41
Plazas hoteleras	70.079	50.869	17.356	16.757	8.809	7.708	6.001
Estancia media (días)	1,9	2,1	2,0	1,9	1,9	1,8	1,7
Tráfico aéreo de pasajeros	50.846.104	30.208.134	5.779.336	4.391.794	594.952	12.813.764	4.172.901
Equipamientos (2007) (por cada 100 habitantes)							
Vehículos de motor	62,4	61,1	65,9	66,6	51,5	70,0	50,6
Automóviles	48,2	37,8	47,6	46,8	37,5	45,6	38,4
Camiones y furgonetas	7,5	6,9	7,4	7,1	6,8	8,3	6,6
Otros vehículos de motor	6,7	16,4	11,0	12,7	7,3	16,1	5,6
Oficinas bancarias (por cada 1.000 habitantes)	1,0	1,3	1,2	1,0	1,1	0,8	1,0
Actividades comerciales minoristas	1,8	2,5	2,3	2,1	2,0	1,9	1,9
Superficie Centros Comerciales (m ²)	16,5	22,8	36,7	21,0	32,9	46,7	7,7

*Los datos del Atlas Digital se refieren a áreas urbanas, incluyendo junto con la capital de provincia, otros municipios del Área Metropolitana, excepto los datos referidos a población total.

Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía*, Anuario Económico de La Caixa, Atlas Digital de las Áreas Urbanas de España (Ministerio de Vivienda), Encuesta de Ocupación Hotelera (INE), y Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Principales indicadores relacionados con “Málaga y su litoral”
Main indicators related to “Malaga and its coastline”

	2006	2007	2008
Calidad de las aguas litorales y las playas (aguas aptas para el baño, de buena calidad)	2	2	--
Grado de ejecución del Plan Especial del Puerto (%)	25	50	60
Grado de ejecución del Auditorio (%)	15	25	50
Número de contenedores en el Puerto de Málaga	464.838	542.405	428.623
Tráfico marítimo de mercancías (toneladas)	6.198.238	6.357.730	4.742.394
Número de cruceros que recalán en la ciudad (1)	220	241	264
Número de pasajeros en cruceros	223.180	292.567	352.993
Puntos de atraque existentes en puertos deportivos	--	--	363

⁽¹⁾ Datos provisionales en 2008.

Fuente: Autoridad Portuaria de Málaga, Consejería de Salud, Junta de Andalucía, Malagaport, y Observatorio de Medio Ambiente Urbano.

Principales indicadores relacionados con “Málaga, Agora Mediterráneo”
Main indicators related to “Malaga and Culture”

	2006	2007	2008
Rehabilitación de edificios en el Centro Histórico	155	97	62
Obras realizadas por equipos multidisciplinares en el Casco Histórico	42	30	25
Cursos de alfabetización y conocimiento de las nuevas tecnologías de la información (TIC)	13	18	8
Alumnos en dichos cursos	1.412	2.249	1.605
Asociaciones en el ámbito de la cultura y el conocimiento	215	239	262
Nº de iniciativas de educación ambiental	9	10	11
Nº de itinerarios ambientales realizados	232	288	320
Nº de participantes en los programas	20.933	21.219	21.734

Fuente: Ayuntamiento de Málaga, Observatorio de Medio Ambiente Urbano y Oficina de Rehabilitación del Centro Histórico de Málaga.

Principales indicadores relacionados con “Málaga Tur”
Main indicators related to “Malaga Tur”

	2006	2007	2008
Establecimientos hoteleros abiertos	80	90	79
Plazas hoteleras	6.301	7.076	7.708
Viajeros alojados	672.681	719.471	783.949
Pernoctaciones hoteleras	1.259.228	1.280.748	1.413.126
Estancia media (días)	1,9	1,8	1,8
Grado de ocupación hotelera (%)	53,9	49,0	49,7
Excursionistas procedentes de la Costa del Sol	1.028.675	1.611.302	--
Número de cruceros	220	241	264
Visitas a monumentos y equipamientos culturales	1.677.841	1.624.695	1.940.053
Estudiantes de español	22.400	22.736	--
Evolución de los congresos y reuniones	116	122	--
Participantes en congresos y exposiciones	32.519	32.957	--
Generación de rutas turísticas urbanas	--	5	7

Fuente: Ayuntamiento de Málaga, Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) y Palacio de Ferias y Congresos.

Principales indicadores relacionados con “Málaga Innov@”
Main indicators related to “Malaga Innov@”

	2006	2007	2008
Patentes de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación	20	43	24
Contratos de investigación de la UMA con entidades públicas y privadas	285	306	337
Importe de los contratos (euros)	--	12.130.502	12.252.759
Número de empresas en el PTA	406	478	509
Empleo en el PTA	11.848	13.595	13.640
Facturación en el PTA (millones de euros)	1.328	1.505	1.587
Matriculación de alumnos de la Universidad	33.590	32.640	32.409
Matriculación de alumnos en educación básica, enseñanza media y formación profesional	91.620	92.174	92.478

Fuente: Ayuntamiento de Málaga, Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación, Parque Tecnológico de Andalucía y Universidad de Málaga.

Principales indicadores relacionados con “Málaga, Metrópoli aeroportuaria”
Main indicators related to “Malaga, Metrópoli aeroportuaria”

	2006	2007	2008
Número de aeronaves	127.776	129.698	119.807
Tráfico aéreo de pasajeros	13.012.662	13.546.963	12.752.905
Internacional	9.632.292	10.020.692	9.919.075
Evolución de la estacionalidad de pasajeros (% de pasajeros en junio, julio, agosto y septiembre)	42,1	43,0	43,1
Valores punta de tráfico de pasajeros			
Máximo por día	62.299	66.024	62.492
Máximo por hora	6.092	5.999	6.198
Vuelos directos semanales			
Regular	1.968	2.038	1.814
Charter	402	350	308
Llegadas de pasajeros por nacionalidad (%)			
España	26,0	27,0	--
Reino Unido	38,8	38,9	--
Alemania	8,8	9,2	--
Otros	26,4	24,9	--
Motivo del viaje (%)			
Ocio y vacaciones (campo y playa, culturales, deportivos)	80,0	--	--
Trabajo y negocios, ferias, congresos	11,0	--	--
Personales (familiar, salud, compras)	4,3	--	--
Estudios	2,4	--	--
Religiosos	0,1	--	--
Otros	2,2	--	--
Modos de acceso al aeropuerto (%)			
Taxi	29,0	--	--
Coche alquiler	21,6	--	--
Coche privado	28,4	--	--
Autobús cortesía	10,4	--	--
Autobús público	5,7	--	--
Tren cercanías	4,8	--	--

Fuente: Aena y Dirección General de Aviación Civil, Ministerio de Fomento.

Principales indicadores relacionados con “Málaga y la movilidad”
Main indicators related to “Malaga and mobility”

	2006	2007	2008
Viajeros en tren	381.451	379.112	861.143
Viajeros en autobús urbano	43.205.798	45.578.919	45.849.580
Metros lineales de superficie de uso exclusivo del transporte público	38.885	39.964	--
Metros lineales uso exclusivo de bicicletas	5.500	5.500	--
Metros cuadrados superficie de uso peatonal (Centro Histórico)	60.675	60.675	--
Viviendas por hectárea (superficie urbanizable - suelo industrial y comercial)	41	41	40
% suelo urbanizado/total suelo	16,7	17,2	17,5
Zona Verde calificada por habitante (m ²)	24,8	24,5	24,5
Superficie Verde Útil (m ²)	3.195.733	3.375.235	3.450.672
Vehículos/día/ciudad	1.156.176	1.199.147	--

Fuente: Aena y Dirección General de Aviación Civil, Ministerio de Fomento.

Principales indicadores relacionados con “Málaga, Ciudad Solidaria”
Main indicators related to “Malaga, Solidarity city”

	2006	2007	2008
Nº de viviendas	225.282	231.155	237.039
Porcentaje de viviendas de VPO	7,7	18,6	6,1
Accesibilidad Vivienda: Precio medio/Renta disponible (nº de años de sueldo para acceder a una vivienda)	25,4	26,7	26,0
Evolución de la construcción de VPO en la ciudad. Número de viviendas entregadas	1.724	278	1.218
Entidades sociales inscritas en el Registro de Sociedades	387	408	432
Evolución de las empresas solidarias	48	48	14
Cursos Área de Bienestar Social	15	7	2
Evolución del número de parados. Hombres	14.731	16.551	26.480
Evolución del número de parados. Mujeres	22.748	23.948	28.218
Evolución del empleo estable y de calidad. Contratos indefinidos	2.343	2.314	1.926
Porcentaje de contratos indefinidos sobre el total	9,6	9,7	9,4
Evolución del empleo en personas discapacitadas (contratos en la provincia)	47	54	81
Grado de cobertura de las prestaciones sociales comunitarias (%)	21,1	16,6	--
Voluntarios integrados en entidades de voluntariado en la ciudad	3.000	3.500	5.000
Actividades realizadas por los mayores (participantes)	10.724	11.221	--
Tasa de población analfabeta (%)	1,9	2,0	1,9
Población analfabeta	10.884	11.148	10.686
Tasa de dependencia infantil (%)	22,3	22,5	22,6
Tasa de dependencia senil (%)	20,3	20,7	20,4

Fuente: Ayuntamiento de Málaga, Ministerio de Trabajo e Inmigración y Observatorio de Medio Ambiente Urbano.

Principales indicadores relacionados con “Málaga y la diversidad cultural”
Main indicators related to “Malaga and cultural diversity”

	2006	2007	2008
Evolución de las asociaciones inmigrantes inscritas en el registro municipal	--	--	31
Número de socios en dichas asociaciones	--	--	2.403
Alumnos extranjeros matriculados	4.596	5.305	5.656
Programas formativos/académicos organizados para personas inmigrantes	--	--	4
Consultas realizadas en servicios y ONGs dedicadas a la atención y ayuda de miembros del colectivo (Servicios Municipales, OMINI, MPDL, Málaga Acoge)	--	--	1.302
Afiliados extranjeros (% extranjeros sobre el total, provincia)	11,6	11,5	11,5

Fuente: Ayuntamiento de Málaga y Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Principales indicadores relacionados con “Málaga y la Gobernanza Local”
Main indicators related to “Malaga and Local Govern”

	2006	2007	2008
Sesiones del Foro Metropolitano de Alcaldes	2	--	--
Certificaciones municipales en calidad	23	28	34
Sesiones del Consejo de Participación Ciudadana y restantes consejos	57	64	54
Participación ciudadana (% votantes en elecciones locales)	56,3	56,3	57,9
% de inversión en Presupuesto participativo	--	--	3,6
Presupuesto participativo (euros)	--	--	14.000.000
Grado de satisfacción ciudadana con los servicios municipales (0-10)	8,9	7,7	7,6
Respuesta a las quejas y sugerencias (respondidas/totales) (0-10)	9,0	8,5	7,8

Fuente: Ayuntamiento de Málaga y Observatorio de Medio Ambiente Urbano.

7.3. Indicadores de la Estrategia de Valencia

Vector 1.1. Centro Nodal de comunicaciones y logística del Mediterráneo

Indicadores

- N° de pasajeros anuales transportados en los diferentes modos de transporte público: Metro, EMT, Cercanías RENFE.
- N° de pasajeros largo recorrido ferroviario.
- N° de pasajeros aeropuerto al año. Comparación ciudades españolas.

- Tráfico de cruceros en el Puerto al año: número de escalas y pasajeros. Comparación puertos españoles y mediterráneos.
- Indicadores de actividad de la Autoridad Portuaria: contenedores (TEUs y Tn), tráfico total, mercancía general). Comparación puertos españoles.
- Hinterland portuario (porcentaje de tráfico total que es de paso y porcentaje que se queda en el territorio). Comparación principales puertos españoles.
- Posición relativa de puertos del Sur de Europa (cuota de mercado de tráfico de contenedores TEUs de los grandes puertos del Sur de Europa).
- Tráfico de mercancías del aeropuerto (Tm/kg transportados anualmente). Comparación aeropuertos españoles.
- Transporte de mercancías por carretera (Tm/kg transportados al año).
- Número de hogares cubiertos con cableado de fibra óptica.
- Porcentaje de hogares con ordenador.
- Porcentaje de hogares con conexión a Internet.
- Porcentaje de usuarios de Internet.
- Actitud de los ciudadanos ante los avances de las Nuevas Tecnologías y su impacto en el hogar, la educación y el trabajo: porcentaje de ciudadanos que se sienten preparados, poco o nada preparados.
- Expectativas sobre el nivel de preparación de la ciudad para afrontar los retos tecnológicos: porcentaje de ciudadanos que opina que la ciudad está preparada, poco o nada.
- Equipamiento de acceso a Internet en las empresas: porcentaje de empresas con conexión a Internet, mediante banda ancha o no, y con página web.
- Uso de Internet por parte de las empresas: variable a medir con indicadores y parámetros recogidos por la "Encuesta de uso de TIC y Comercio electrónica en las empresas". Del INE. Con datos a nivel regional. Así como por el "Infobarómetro Empresarial" de CEVALSI.
- Equipamientos de Sociedad de la Información en los centros educativos: número medio de alumnos por ordenador, número medio de ordenadores por grupo, número medio de profesores por ordenador (Estadísticas del Ministerio de Ciencia y Educación).

Vector 1.2. Punto de Encuentro Internacional

Indicadores

- Evolución inversión extranjera (en todos los sectores). (unidades: euros)
- Población extranjera con alta cualificación educativa. (porcentaje de población con estudios universitarios)
- Presencia en clasificaciones internacionales de principales publicaciones económicas. (artículos sobre la ciudad, aparición y posición en rankings)
- Demanda turística: Número de pernoctaciones y viajeros. Evolución y comparación con destinos competidores nacionales e internacionales.
- Oferta turística: Índice turístico. Oferta hotelera (número hoteles, plazas y categorías). Evolución y Comparación.
- Actividad congresual: número congresos, convenciones y jornadas. Delegados, nacionales e internacionales. Evolución y comparación.
- Indicadores feriales: superficie de ocupación neta, expositores directos nacionales e internacionales, visitantes profesionales. Peso relativo en el conjunto ferial español. Evolución y comparación.
- Tráfico de cruceros en el Puerto al año (número de escalas y pasajeros). Comparación puertos españoles y mediterráneos.

Vector 2.1. Valencia Emprende: Actividades dinamizadoras de la Economía del Conocimiento

Indicadores

- Porcentaje de hogares con ordenadores.
- Porcentaje de usuarios de Internet.
- Utilización de Internet en casa y trabajo (expresado en porcentaje).
- Evolución fondos de inversión capital semilla/riesgo (volumen expresado en euros y número de operaciones)
- Actitud de los ciudadanos ante los avances de las Nuevas Tecnologías y su impacto en el hogar, la educación y el trabajo³: porcentaje de ciudadanos que se sienten preparados, poco o nada preparados.
- Creación de nuevas actividades económicas (expresado en número de licencias IAE).

Vector 2.2. Valencia XIC: Redes de transferencia e innovación en los sectores productivos

Indicadores

- Actividad inventiva (patentes y modelos de utilidad): número de solicitudes y ratio solicitudes/millón de habitantes.
- Actividades de I+D+i de las universidades (investigación contratada, proyectos, convenios, etc... en euros).
- Número de investigadores en las universidades.
- Servicios especializados a las empresas: número de licencias de IAE.
- Actividades de la Nueva Economía: licencias de IAE relacionadas con las TIC, centros del saber.
- Número de empresas que realizaron actividades innovadoras.
- Investigadores en el sector empresarial.

Vector 3.1. Aprender a Aprender

Indicadores

- Alumnos universitarios por cada 1000 habitantes. Evolución y comparación.
- Nivel de instrucción de la población (en porcentajes). Evolución y comparación.
- Porcentaje de población con estudios universitarios. Evolución y comparación.
- Número de alumnos de Formación Profesional.
- Universidad Popular. Nº centros y alumnos.
- Instalaciones deportivas: metros cuadrados, metros cuadrados por habitante, número de instalaciones, piscinas.
- Bibliotecas: número, volúmenes, préstamos.
- Nº de museos. Número de visitantes.
- Movilidad de los estudiantes: número de alumnos universitarios enviados al extranjero por las universidades de la ciudad.
- Número de estudiantes extranjeros en las universidades públicas de la ciudad de Valencia
- Conocimiento de idiomas: porcentaje de población que habla al menos un idioma extranjero.
- Porcentaje de hogares con ordenador.

- Porcentaje de hogares con conexión a Internet.
- Equipamientos de Sociedad de la Información en los centros educativos: número medio de alumnos por ordenador, número medio de ordenadores por grupo, número medio de profesores por ordenador (Estadísticas del Ministerio de Ciencia y Educación).
- Porcentaje de población que accede a formación on-line.
- Brecha digital: porcentaje de población que no utiliza ninguno de los equipamientos de información y/o telecomunicación.

Vector 3.2. Ciudad de la Cultura Mediterránea: Referencia europea en la cultura artística y científica

Indicadores

- Número de actividades, visitas, espectadores en Ciudad de las Artes y las Ciencias.
- Porcentaje de ocupación de público
- Número de veces de ocupación plena.
- Procedencia geográfica de los visitantes (en porcentajes sobre el total)
- Frecuencia de los visitantes: número de visitas que cada visitante realiza al año.
- Motivación de la visita. (expresada en porcentaje con respecto a varias alternativas)
- Número de actividades económicas relacionadas con la cultura (medidas en licencias de actividad económica).

Vector 3.3. Gestión de los sentimientos como desarrollo humano

Indicadores

Sentimiento de pertenencia medido a través de diversas variables: como por ejemplo, el grado de satisfacción de la población por residir en al ciudad, o el porcentaje de personas que no se irían de la ciudad aunque pudieran obtener mejores condiciones laborales o de vida en otro municipio.

- Valoración calidad de vida: valoración entre 1 y 10, o porcentaje de población que opina que la calidad de vida en la ciudad es muy buena, buena, regular o mala.
- Ilusión y confianza: Sobre la ciudad y personal. Medido a través de variables como la opinión sobre como le irá en el futuro y cómo le irá a la ciudad.
- Identificación con la ciudad: grado de identificación con la ciudad ante diversos ámbitos territoriales como barrio, región, comarca, país,....

- Identificación lugares: lugares de la ciudad con los que la población se siente más identificado o siente más vínculos.
- Conocimiento de la ciudad: lugares e historia. Medido a través de diversas variables que tratan de reflejar el grado de conocimiento sobre algunos aspectos de la ciudad (población, historia, arte,...).

Vector 4.1. Integración en la diversidad: Generación de Capital Social Democrático

Indicadores

- Tasa de inmigración.
- Percepción de la inmigración. Medida a través de varias variables.
- Sentimiento de arraigo de población inmigrada. Medido a través de diversas variables.
- Tasa de ocupación.
- Confianza de mejora personal del conjunto de la población. Medido a través de variables como la opinión sobre como le irá en el futuro, si mejorará su situación personal.

Vector 4.2. Cultura emprendedora y cívica

Indicadores

- Sentimiento de pertenencia medido a través de diversas variables: como por ejemplo, el grado de satisfacción de la población por residir en al ciudad, o el porcentaje de personas que no se irían de la ciudad aunque pudieran obtener mejores condiciones laborales o de vida en otro municipio.
- Identificación con la ciudad: grado de identificación con la ciudad ante diversos ámbitos territoriales como barrio, región, comarca, país,....
- Expectativas de mejora personal en el futuro. Medido a través de variables como la opinión sobre como le irá en el futuro.
- Expectativas de mejora de la ciudad en el futuro. Medido a través de variables como la opinión sobre como le irá a la ciudad en el futuro.
- Valoración calidad de vida: valoración entre 1 y 10, o porcentaje de población que opina que la calidad de vida en la ciudad es muy buena, buena, regular o mala.
- Exigencia de preparación para el futuro. Medida a través de varias variables.

- Disposición a asociarse. Medida a través de varias variables.
- Satisfacción en la obtención de ayuda en situación de necesidad social. Porcentaje de personas que han obtenido ayuda cuando la han solicitado.

Vector 4.3. Seguridad democrática

Indicadores

- Seguridad / temor ante el futuro. Porcentaje de personas que afronta el futuro con esperanza.
- Indicadores de capital social: (Nivel de asociacionismo. Porcentaje de personas que pertenecen a alguna asociación. Disposición a asociarse. Medida a través de varias variables. Satisfacción en la obtención de ayuda en situación de necesidad social).
- Evolución nº de delitos contra la propiedad.
- Evolución nº de delitos con agresión.

Vector 4.4. Abriendo futuros para jóvenes y mayores

Indicadores

- Tasa de envejecimiento y sobre-envejecimiento.
- Porcentaje de mayores que viven solos.
- Porcentaje de jóvenes sobre población total.
- Paro juvenil.
- Porcentaje de jóvenes con estudios superiores (15 a 34 años).
- Porcentaje de mayores con estudios superiores.
- Cobertura de ayudas a domicilio y residencial a mayores. Medido a través de diversas variables, como plazas en residencias, personas atendidas en la ayuda a domicilio, etc...
- Evolución comparada del precio de la vivienda.

Vector 4.5. Políticas frente a la pobreza y la exclusión social

Indicadores

- Porcentaje de población bajo umbral de pobreza.
- Número de voluntarios.
- Alcance de la infravivienda (expresada en porcentaje o en número de viviendas que se incluyen en esta calificación).

Vector 5.1. Movilidad metropolitana y sostenible

Indicadores

- Evolución del nº de pasajeros anuales en modos de transporte público: Metro. EMT. Cercanías RENFE.
- Nº de vehículos / día por principales vías.
- Nº de vehículos EMT adaptados.
- Porcentaje de estaciones de Metro accesibles.
- Número de kilómetros de carril bici.

Vector 5.2. Barrios y espacio público: Lugar de encuentro en la diversidad

Indicadores

- Densidad poblacional en los distritos de la ciudad.
- M2 de zonas verdes y jardines. (total y por habitante). Evolución y comparación.
- Número jardines.
- Nº de oficinas / distritos.
- Distribución de profesiones en distritos y barrios (expresado en porcentajes).

Vector 5.3. Ciudad Europea del Mar

Indicadores

- Tráfico de mercancías en el Puerto.
- Número de turistas de cruceros.
- Número de buques turísticos atracados en el Puerto.

Vector 5.4. Calidad del entorno natural

Indicadores

- Contaminación atmosférica por debajo de los niveles UE. Medida a través de varios parámetros de calidad del aire (niveles de dióxido de carbono, partículas en suspensión, etc...).
- Contaminación acústica por debajo niveles UE. Medida en presión sonora expresada en decibelios.

- Recogida selectiva de basuras. Expresada en porcentaje con respecto a la recogida total.

Vector 5.5. "Guanyem el temps": Gestión del tiempo en la ciudad y su apropiación por la ciudadanía

Indicadores

- Evolución del número de viajeros anuales en modos de transporte públicos: Cercanías, Metro, EMT.
- Porcentaje de desplazamientos en vehículos privados. Obtenido a través de encuestas y estimaciones.
- Tiempo empleado en los desplazamientos. Obtenido a través de encuestas y estimaciones.
- Grado de relación con diferentes colectivos.
- Grado de relación con actividades diarias: Trabajo, formación, familia, deporte, cultura y ocio en general.
- Distribución diaria del tiempo por actividades.
- Espacios con uso diferente. Medido a través de varias variables.
- Percepción de la calidad de vida personal. Valoración entre 1 y 10, o porcentaje de población que opina que la calidad de vida en la ciudad es muy buena, buena, regular o mala.

Vector 6.1. Gobernanza Urbana

Indicadores

- Nº de proyectos estratégicos en base a la cooperación interinstitucional y público-privada (gestión en red).
- Nivel de satisfacción en la prestación de los servicios públicos y colectivos. (a través de encuestas de satisfacción y/o percepción a los usuarios, nivel expresado en porcentajes y valoraciones puntuadas).
- Percepción de la calidad de vida en la ciudad. (a través de encuesta de percepción ciudadana, expresado en porcentaje de satisfacción y/o valoración en escala del 1 al 10).

Vector 6.2. Gobernanza territorial

Indicadores

- Caracterización de la Región Urbana. Indicadores de: Población, ocupados, movilidad metropolitana.
- Nº de planes estratégicos elaborados con participación de municipios de la región urbana.
- Nº de planes de urbanismo elaborados con participación de municipios de la región urbana.
- Nº de convenios intermunicipales para desarrollo de proyectos.

7.4. Indicadores del Plan Estratégico de San Sebastián

Utilizan en gran medida, por su operatividad para comparar, los indicadores Urban Audit. Son los siguientes:

- San Sebastián es una ciudad para trabajar
- San Sebastián es una ciudad para el ocio
- Estoy satisfecho de vivir en San Sebastián
- Los donostiarras participan activamente en su ciudad
- El Gobierno Vasco ayuda lo suficiente a la ciudad
- Donostia avanza hacia la normalización del Euskera
- Es posible encontrar un empleo en San Sebastián
- Los extranjeros que viven en Donostia están bien integrados
- En Donostia la contaminación ambiental es un gran problema
- Tenemos un gran problema con el ruido
- San Sebastián es una ciudad limpia
- San Sebastián es una ciudad segura
- La Diputación Foral presta ayuda importante a la ciudad
- San Sebastián goza de gran capacidad de atracción turística
- Aquí contamos con una oferta cultural amplia
- En San Sebastián el tráfico es un gran problema
- Donostia es una ciudad adecuada para crear y desarrollar empresas

- San Sebastián se ha integrado en las nuevas tecnologías
- Los servicios de transporte público entre Donostia y su entorno son adecuados
- Buenas relaciones con los municipios de su entorno y el resto de Gipuzkoa
- Los servicios administrativos son eficientes en cuanto a la atención ciudadana
- San Sebastián cuenta con una adecuada red de asistencia social
- Se está mejorando el acceso a la vivienda
- La calidad de vida continúa mejorando

Valoración de los servicios

- Con el transporte público en la ciudad
- Con la red educativa
- Con la asistencia sanitaria y hospitalaria
- Con los servicios de bienestar y asistencia social
- Con los espacios verdes de la ciudad (parques y jardines, en cuanto a cantidad)
- Con los equipamientos deportivos
- Con la calidad de los equipamientos culturales como museos, auditorio
- Con la calidad de las bibliotecas, casas de cultura
- Con la oferta de ocio
- Con la hostelería y restauración
- Con el comercio en cuanto a calidad
- Con la accesibilidad del público a Internet (cibercafés, bibliotecas, Kzgunes,...)
- Con la accesibilidad a Internet desde el hogar

Valoración sobre las estrategias generales

- Impulsar la atracción de nuevas empresas y el desarrollo de sectores innovadores y las nuevas tecnologías
- Hacer de Donostia una ciudad solidaria y tolerante en la convivencia con los inmigrantes
- Mejorar las relaciones de San Sebastián con su entorno metropolitano
- Que Donostia sea reconocida internacionalmente por su calidad de vida

- Mejorar las conexiones regionales, nacionales e internacionales a todos los niveles
- Que Donostia sea reconocida internacionalmente por su atractivo turístico
- Hacer de Donostia una ciudad avanzada en el apoyo a los mayores

Valoración sobre los proyectos estratégicos

- El Centro Internacional de Cultura Contemporánea-Tabacalera 12,8
- El Teatro Victoria Eugenia -Centro de Artes Escénicas 4,5
- La rehabilitación del Museo de San Telmo 5,3
- Crear nuevas infraestructuras tipo Kursaal 3,3
- La oferta de espectáculos culturales de carácter internacional como el Festival Internacional de Cine
- La creación del Puerto Deportivo
- La importancia del tranvía
- La creación de parques para nuevas empresas como el CEMEI, el Parque Tecnológico de Miramón,...
- Desarrollar la investigación en el área de la salud
- La creación de centros para la investigación aplicada a las empresas
- La creación de un centro para la investigación aplicada al deporte
- El proyecto de un centro para la formación avanzada en gastronomía
- Las mejoras en las infraestructuras de transporte y comunicaciones
- Las actuaciones de mejora del Topo
- El proyecto del tren de Alta Velocidad
- El desarrollo de vivienda pública-Plan de choque de vivienda
- La creación de infraestructuras de ocio y deportivas
- Las actuaciones para la recuperación de riberas como el parque fluvial del Urumea
- La creación de más parques y zonas verdes de la ciudad
- El proyecto de Eurociudad Bayona-Donostia-San Sebastián
- La ampliación del Aeropuerto
- La colaboración entre las autoridades locales de Donostialdea en temas urbanos, medioambientales,...

- La creación de un organismo a modo de foro en el que participen los ayuntamientos de Donostialdea
- La construcción -remodelación del Puerto
- La regeneración de la Bahía de Pasaia
- La creación de un billete único para el transporte metropolitano
- El proyecto del Tren de Alta Velocidad