

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES
ANÁLISIS EXTERNO COMPARADO
RESUMEN EJECUTIVO

Índice

1. Dimensión económica.....	3
2. Dimensión social	8
3. Dimensión de transporte y movilidad	17
4. Dimensión de cultura y deporte	19
5. Dimensión de sostenibilidad ambiental.....	23
6. Dimensión político-institucional.....	30

1. Dimensión económica

La comparativa de los planes estratégicos permite destacar algunos conceptos que se repiten en esta dimensión. La productividad y la innovación, por ejemplo, son elementos críticos y transversales a la hora de plantear unas líneas estratégicas que permitan la modernización y el crecimiento económico del municipio.

En el marco económico actual, la estructura productiva de los municipios están en continuo cambio: desaparecen sectores de actividad y profesiones tradicionales. Esto afecta de manera especial a algunos sectores industriales de producción de bienes relativamente intensivos en trabajo, con escasa incorporación de tecnología y de capital. Sin embargo, por otro lado, están surgiendo nuevas empresas en sectores de servicios (personales y profesionales).

La modernización del tejido empresarial de un municipio pasa por un fortalecimiento de la industria y un desarrollo de los servicios, especialmente los servicios avanzados a las empresas y los servicios personales.

Una propuesta interesante y que aparece en algunos planes estratégicos es elaborar un estudio de la estructura industrial en el municipio y su distribución geográfica.

Para que la transformación y reorganización del sistema productivo tenga éxito se debe basar en elementos propios que proporcionen una ventaja competitiva a empresas y sectores; y se debe incorporar a todo el sistema productivo elementos de innovación, tecnología, formación, calidad, diseño, etc.

Uno de los elementos relevantes para la modernización del municipio es la innovación. Para incorporar la innovación en el proceso productivo es necesaria la interacción de múltiples agentes que participen en un entorno cooperativo y colaborativo. En este sentido, los clúster de empresas desarrollados en parques tecnológicos y en centros empresariales son una fuente de innovación al alcance del tejido empresarial. En la innovación productiva y la difusión tecnológica es fundamental contar con la Universidad y las OTRIs.

La globalización económica ha modificado los sistemas productivos tradicionales así como los factores relevantes para aumentar la competitividad. Las estrategias para hacer frente al aumento de la competencia internacional, en especial en la mano de obra, debe basarse en el conocimiento¹ como motor del crecimiento. La inversión en capital humano, el aumento de cualificación de los trabajadores, la investigación y desarrollo, la innovación deben tratarse por los agentes económicos como factores clave para el aumento de la productividad y el crecimiento económico de la región.

En este contexto, la oferta formativa y educativa se convierte en un elemento imprescindible para la competitividad del municipio y el acceso a la educación en igualdad de oportunidades permitirá aumentar la cualificación de la población. Esa oferta formativa debe cubrir todos los grupos de edades antes de su incorporación al mercado laboral, al igual que permitir a los trabajadores seguir formándose, tanto en conocimientos como en habilidades y capacidades.

La redefinición de la oferta formativa, en especial de Formación Profesional Reglada con la colaboración de las instituciones y agentes sociales implicados es

¹ Aunque en algunos Planes Estratégicos la formación se encuentra en la dimensión cultural o social, por la importancia que tiene sobre la cualificación del empleo y las posibles salidas al mercado laboral, también se ha incluido en la dimensión económica.

importante para elaborar un mapa de Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior, incorporando progresivamente nuevos ciclos de Grado Medio ligados al desarrollo socioeconómico de la ciudad. Para ello, es fundamental conocer de primera mano (a través de encuestas a las empresas del municipio y de los alrededores) el perfil necesario para cubrir los puestos de trabajo que ofrecen. Así, se podrá determinar y periodificar la demanda actual y futura de cualificación en los diferentes sectores.

La Universidad podría participar de una forma activa en la oferta formativa y en el acceso desde la formación profesional a los grados universitarios.

En el contexto de la economía del conocimiento, ha surgido el concepto de “learning regions” que describe a aquellos territorios que son capaces de innovar porque ofrecen un ambiente institucional que apoya el aprendizaje colectivo y colaborativo por parte de los diferentes agentes para diseñar y aplicar innovaciones sociales y económicas. Estos agentes cooperan para buscar soluciones y producir conocimiento orientado a las necesidades concretas del municipio, desarrollando una acción común desde una perspectiva interdisciplinar y pluridimensional.

El sector del turismo, en la mayoría de los planes estratégicos comparados, tiene un papel fundamental. El turismo es una de las actividades económicas que en España ha crecido más en los últimos años. Alrededor del sector turístico se han desarrollado nuevos sectores que han impuesto nuevas características al sector (turismo de calidad, turismo cultural, turismo de los negocios, etc.).

Los turistas piden, cada vez más, que un destino turístico disponga de toda una gama de actividades y experiencias variadas. El reto es materializar esas

potencialidades y convertir el sector turístico en uno de los motores del crecimiento económico local. Así, la oferta hotelera, y la calidad de la misma, deberían ir aumentando en función del tipo de actividades turísticas que puedan dar identidad al municipio. El patrimonio artístico y cultural, el desarrollo económico sostenible y la protección del medio ambiente serán factores a tener en cuenta en las líneas que se desarrollen en este sector.

Para mejorar la calidad de los servicios relacionados con el turismo, se plantean programas de formación multidisciplinar para pequeños empresarios del comercio, hostelería y otros servicios que permita la atención del turista, y de la población permanente del municipio, con niveles adecuados de conocimientos de idiomas, cultura, historia y elementos tradicionales de la ciudad.

La opción por el turismo de calidad busca armonizar aquellos aspectos más tradicionales e identitarios de la cultura, poniéndolos en valor, y ampliar su oferta turística potenciando nuevos elementos como el turismo de congresos y reuniones, que permita a la ciudad competir con otros destinos turísticos.

Dentro de la dimensión económica, y relacionados con la dimensión geográfica y de movilidad, hay actividades que hacen que las ciudades constituyen nodos de infraestructuras y servicios por los que pasan los flujos económicos, de personas y de información. En referencia a los flujos de mercancías, tiene una importancia creciente lo relativo a la logística, las comunicaciones y el sector del transporte.

Las infraestructuras de transporte y comunicaciones facilitan la articulación y atracción, otorgando ventajas comparativas a las zonas bien equipadas ante aquellas que no disponen de equipamientos, mejorando su posicionamiento. Las infraestructuras de transporte cumplen un conjunto de funciones territorialmente

básicas: canalizar flujos de personas y bienes, que se producen en el territorio entre los centros de actividad y los sistemas urbanos; equilibrar un territorio frente a desequilibrios producidos por la falta de accesibilidad; permitir la competitividad de las empresas en la medida que aseguran una conexión rápida y eficiente entre los centros productores y los centros distribuidores o los mercados de consumidores.

En general, todos los Planes Estratégicos fijan buena parte de sus objetivos en mejorar la economía de la ciudad. La forma de plantear las líneas de actuación es a través de los distintos sectores económicos: sector primario (agricultura, principalmente), sector industrial, construcción y servicios (con especial atención al turismo y los servicios avanzados a empresas y personales).

La sostenibilidad, la competitividad, la innovación y la formación son elementos cruciales que se deben incorporar al tejido productivo, independientemente del sector en el que se encuentre. En cuanto a la formación, la mayoría de los Planes revisados relacionan la formación con áreas concretas. En el momento actual, de crisis económica, con elevado nivel de desempleo, la formación debe tomar un papel más relevante, con entidad propia.

Una característica de las empresas españolas es su dimensión. En España, casi el 95% de las empresas son microempresa, de menos de 10 trabajadores. En relación al resto de Europa, el tamaño de la empresa española es menor. Sin embargo, el tamaño está relacionado con el crecimiento empresarial y, sólo en el Plan Estratégico de Lugo se hace referencia a la importancia del tamaño de la empresa. La internacionalización de las empresas no aparece en algunos Planes, y en el contexto globalizador en el que se está inmerso, también resulta fundamental.

2. Dimensión social

Después de realizar el análisis de siete planes, a saber, Zaragoza, San Sebastián, Elche, Ciudad Real, Getafe, Segovia y Londres, así como del marco teórico y normativo es posible establecer una serie de conclusiones en referencia a cada una de las dimensiones. Cabe destacar que una ciudad como Londres, pese a lo específico de su propuesta, muestra muchas convergencias en la dimensión social con los planes estratégicos de las ciudades españolas analizadas.

ds.1. La subdimensión de las *condiciones sociosanitarias* no aparece en todos los planes y cuando lo hace es en compañía de los servicios sociales e integrada, por lo general, dentro del concepto de calidad de vida. Las acciones y programas suelen estar centrados en tres grandes áreas:

- i) construcción o mejora de las infraestructuras sanitarias (hospitales, centros de salud, residencias, etc.);
- ii) mejora de los sistemas de información con los ciudadanos;
- y iii) programas de apoyo a discapacitados, ancianos o enfermos mentales.

Debe tenerse en cuenta que para el desarrollo de los objetivos propuestos en esta subdimensión es necesaria una coordinación con los planes de Comunidad

Autónoma de Madrid y debe tenerse en cuenta su legislación, ya que asume la mayor parte de las competencias en materia sanitaria.

ds.2. La subdimensión *educación*, con diverso grado de tratamiento, aparece en todos los planes que se han podido estudiar. Se le dedica mucho espacio, atención y suele ser uno de los ejes básicos de cada uno de los proyectos. Entre las estrategias y programas más habituales cabe destacar:

- i) desarrollo de infraestructuras educativas;
- ii) programas de mejora de la calidad educativa: formación del profesorado, incorporación de nuevas tecnologías al aula, etc.;
- iii) programas de lucha contra el fracaso escolar;
- iv) programas de formación ocupacional, que ligen la educación con el mercado laboral y los planes estratégicos en materia económica del municipio;
- v) apoyo a la Universidad situada en el municipio y fomento de las relaciones institucionales con la misma;
- vi) creación de centros y programas de investigación que ligen la economía local con la universidad;
- vii) planes de formación en idiomas;
- y viii) fomento de la educación permanente y de la educación de adultos.

En este sentido, por ejemplo, el Plan Estratégico de Elche es especialmente prolijo en la enumeración de las acciones encaminadas a conseguir los objetivos en materia educativa.

En materia educativa, como ocurría con la dimensión anterior, debe tenerse en cuenta los planes y la legislación de la Comunidad Autónoma de Madrid al tener

atribuidas buena parte de las competencias en materia educativa. Es necesaria, al tiempo, la coordinación con las políticas de carácter estatal.

ds.3 La subdimensión de *vivienda* aparece en la mayoría de los planes, aunque con diferentes énfasis. En algunos es un elemento fundamental, haciéndose hincapié en los aspectos relativos al acceso, oferta y demanda de viviendas. En otros, se integra dentro del apartado más general de urbanismo y suele referirse más a los equipamientos urbanísticos del entorno de las viviendas. En relación al acceso a la vivienda, las medidas más habituales suelen ser:

- i) el apoyo a la promoción de vivienda pública;
- y ii) incentivar la vivienda en alquiler.

En ambos casos, se trata de favorecer a los colectivos que tienen dificultades a la hora de acceder a la vivienda por cuestiones de carácter económico. Y en relación a los equipamientos urbanísticos, las medidas más frecuentes son:

- i) los planes y proyectos de rehabilitación de los barrios degradados;
- y ii) la creación de entes o consorcios de desarrollo urbanístico que den cabida a todos los grupos sociales que componen el municipio.

Además, es habitual que entre ambas estrategias se incluya la reforma de viviendas y de equipamientos urbanos para colectivos desfavorecidos o con dificultades (p.e. la instalación de ascensores y rampas de acceso en edificios que no los tienen y están habitados por personas ancianas o con discapacidades).

En materia de vivienda, aunque los ayuntamientos tienen un mayor margen de maniobra, deben tratar de coordinar sus actividades con las actuaciones nacionales

y autonómicas en aras de aumentar las sinergias de los diferentes planes de vivienda.

ds.4. La subdimensión *igualdad de oportunidades* no suele aparecer explícitamente, siendo analizada como un elemento de los servicios sociales. Sin embargo, a la hora de establecer objetivos y de plantear medidas concretas de una u otra forma aparece en todos los planes analizados. Respecto a los inmigrantes, las medidas más habituales son:

- i) programas de enseñanza de la lengua del país de acogida;
- ii) programas de inserción en el mercado laboral;
- iii) equilibrar la distribución de la población entre barrios, colegios, etc.;

- iv) apoyo de los servicios sociales a los inmigrantes;
- v) apoyo al asociacionismo de los inmigrantes;
- y vi) programas educativos y comunicativos a toda la población que planteen una imagen positiva de las minorías étnicas.

Un buen ejemplo de este tipo de acciones lo constituye el programa “Donostia Ciudad Abierta”. En cuanto a la mujer, las políticas de igualdad de oportunidades suelen centrarse en:

- i) acceso a programas educativos;
- ii) integración en el mercado laboral;
- iii) igualdad de oportunidad ante la administración y en el trabajo;
- y iv) la conciliación de la vida familiar y laboral.

En este sentido, un ejemplo entre otros puede ser el “III Plan de Igualdad de Oportunidades entre Hombre y Mujeres de Getafe 2007-2010”.

ds.5. Finalmente, la subdimensión *capital social* tampoco aparece identificada con ese nombre, pero los aspectos relacionales y la cohesión social también vertebran buena parte de los planes establecidos como referente. En este sentido, las acciones más comunes son:

- i) los programas de educación en valores cívicos y ciudadanos;
 - ii) el fomento del asociacionismo: apoyo a la creación de asociaciones, creación de espacios físicos para las mismas, elaboración de normativa reguladora, coordinación de las asociaciones locales, etc.;
 - iii) fomento del voluntariado entre la población;
- y iv) integración de los grupos y participación de los mismos en el gobierno local.

De esto último, un ejemplo se encuentra en Getafe, donde se propuso integrar el movimiento asociativo al Consejo Económico y Social, concretamente, a la Federación de Asociaciones de Vecinos de Getafe.

Del mismo modo, cuando se analizan las áreas sobre las que se centra el análisis de las subdimensiones y los indicadores elegidos para medir la consecución de los objetivos propuestos en cada una de ellas (Tabla 3), se encuentra una alta homogeneidad con las áreas propuestas en el epígrafe 1.3.1., aunque obviamente el grado de concreción de los indicadores de las ciudades analizadas es mayor

debido al grado de desarrollo de los planes estratégicos (en fase de diagnóstico el presente y en aplicación los analizados).

Debe tenerse en cuenta, además, que solamente se incluyen los indicadores propuestos en los planes estratégicos de dos ciudades: Zaragoza y Segovia, porque son los únicos que los incluyen como parte integrante del mismo. No obstante lo anterior, San Sebastián y Elche han apostado por la introducción de indicadores recientemente, aunque aún no han implementado el sistema.

Subdimensión	Indicadores propuestos para el caso de Móstoles	Indicadores propuestos en los planes de Zaragoza y Segovia
ds.1. Condiciones socio sanitarias	ds.1.1. Equipamiento sanitario	Ratio de cartillas sanitarias en Atención Primaria por zona sanitaria
	ds.1.2. Personal médico	Peso del gasto sanitario público sobre PIB
	ds.1.3 Estado de salud de la población	Nivel de satisfacción con los servicios sociales y de salud disponibles
	ds.1.4. Servicios sociales	Índice de cobertura en Centros de Día (plazas públicas + concertadas)
		Índice de cobertura asistencial (Servicios de Ayuda a Domicilio)
		Índice de cobertura asistencial (Teleasistencia)
		Índice de cobertura asistencial (plazas públicas residenciales)
		Tiempo en listas de espera servicios sanitarios
		Población que practica deporte regularmente
		Porcentaje de mayores beneficiarios de los servicios de atención domiciliaria;
		Cobertura de centros de servicios sociales a la población
		Plazas en guarderías
	Metros cuadrados de instalaciones deportivas por habitante	

ds.2. Educación	ds.2.1. Centros de educación no universitaria	Tasa de abandono escolar prematuro
	ds.2.2. Alumnado de educación no universitaria	Tasa de idoneidad
	ds.2.3. Fracaso escolar	Escala media de rendimiento de los alumnos de 15 años en matemáticas
	ds.2.4. Profesorado de educación no universitaria	Escala media de rendimiento de los alumnos de 15 años en lectura
	ds.2.5. Centros de educación universitaria	Escala media de rendimiento de los alumnos de 15 años en ciencias
	ds.2.6. Alumnado de educación universitaria	Peso del gasto público en educación s/PIB
	ds.2.7. Nivel educativo de la población	Nivel de satisfacción con la calidad de la enseñanza.
		Número de enseñanzas universitarias
		Centros de Estudios Superiores
		Porcentaje de estudiantes universitarios de procedencia provincial / nacional / internacional
		Plazas universitarias por cada 1000 habitantes
		Porcentaje de población con estudios universitarios
		Número de proyectos de colaboración entre universidades y empresas: acogida alumnos en prácticas, proyectos de investigación aplicada, etc
		Número de eventos culturales organizados por la universidad (total o parcialmente);
		porcentaje de enseñanzas / cursos impartidos vinculados con los sectores y valores clave del modelo de ciudad
		Los indicadores de configuración cultural de la ciudadanía deben ser obtenidos por encuestas por muestreo al azar (conocimiento de la historia y patrimonio de la ciudad, nivel de arraigo a la ciudad., ilusión y confianza, opinión sobre el futuro personal y de la ciudad, exigencia de

		preparación para el futuro y disposición a asociarse);
		Porcentaje de población con estudios básicos, medios y superiores
		Fracaso escolar" en la educación obligatoria
		Porcentaje de población en cursos de postgrado o similares.
ds.3. Vivienda	ds.3.1. Uso del suelo	Porcentaje de viviendas VPA sobre total de viviendas construidas
	ds.3.2. Número y evolución de las viviendas	Nivel de satisfacción con el acceso económico a la vivienda
	ds.3.3. Precio de la vivienda	Nivel de satisfacción con el modelo de vivienda.
	ds.3.4. Características de las viviendas	
	ds.3.5. Hogares y estructura familiar	
ds.4. Igualdad de oportunidades	ds.4.1. Igualdad de género	Trabajadores extranjeros en alta laboral en la Seguridad Social sobre total de trabajadores
	ds.4.2. Igualdad étnica	Tasa de actividad de la población extranjera
		Tasa de desempleo de la población extranjera en Aragón
		Distribución de autorizaciones de trabajo concedidas a trabajadores extranjeros según nivel de cualificación
		Distribución del alumnado extranjero sobre el total de alumnos según titularidad del centro en la ciudad de Zaragoza
		Tasa de paro por género
		Fracaso escolar
		porcentaje de población universitaria general por género y procedencia geográfica
		Evolución anual del número de personas con malos tratos. Total, por género y edad, procedencia geográfica
	Número de familias pobres según criterio Unión Europea	
ds.5. Capital social	ds.5.1. Asociacionismo	Tasa de pobreza relativa
	ds.5.2. Índices de criminalidad	Número de proyectos en cooperación pública-privada y pública-pública

		Número de comisiones y grupos de trabajo de coordinación intermunicipal
		Número de comisiones y grupos estables de participación ciudadana

Tabla 1. Comparativa de indicadores propuestos con los indicadores de otros planes por subdimensión. Fuente: Elaboración propia.

En todo caso, los indicadores propuestos deben ponderarse respecto a los objetivos que se establezcan respecto a cada una de las dimensiones. Como muestra el Plan Estratégico de Londres, los indicadores han de estar completamente ajustados a los objetivos perseguidos por el plan, centrándose sobre todo en la consecución de los resultados previstos y no en el desarrollo de los planes por parte de los agentes implicados. Así, si el objetivo es conseguir la igualdad de oportunidades en el acceso al mercado laboral entre hombre y mujeres, será necesario construir indicadores que midan la inserción de la mujer respecto al hombre en el mercado laboral y no las ayudas o políticas aplicadas para conseguir ese objetivo.

Por otro lado, los indicadores han de construirse de modo que se pueda generar un cuadro de mando, al modo en que se ha desarrollado en Zaragoza, que permita a las autoridades encargadas de la implementación del Plan Estratégico realizar un seguimiento permanente el mismo y realizar las oportunas correcciones en tiempo real.

3. Dimensión de transporte y movilidad

Como se desprende de la información recogida y presentada en los apartados anteriores, la problemática de la movilidad urbana y del transporte público afecta a diferentes áreas de trabajo como son las infraestructuras, la seguridad vial, el medio ambiente, etc. Su importancia cada día está más aceptada por todos los responsables de las diferentes administraciones públicas tanto nacionales como internacionales.

La preocupación por los temas de la movilidad a nivel internacional está poniendo más de relieve si cabe la necesidad de hacer que nuestras ciudades se conviertan en lugares agradables para el ciudadano que les permita mantener una alta calidad de vida. En este sentido, la dimensión en transporte y movilidad se convierte en una dimensión obligatoria a la hora de hacer frente a la elaboración de un plan estratégico para cualquier ciudad.

Del análisis de los planes estratégicos de las ciudades consideradas se puede observar cómo, a pesar de que algunas ciudades españolas están realmente preocupadas por la movilidad y el transporte dentro de sus núcleos urbanos, la principal preocupación no es todavía las modificaciones necesarias para alcanzar los niveles de planteamiento y programas destinados a mejorar la movilidad urbana que han emprendido las ciudades europeas.

En España sigue predominando la preocupación por las infraestructuras y los accesos a las ciudades relegando a un segundo plano elementos muy importantes para la movilidad y la seguridad vial como el empleo de las nuevas tecnologías y la accesibilidad universal, por citar dos ejemplos. En este sentido, para mejorar la movilidad urbana habría que seguir el ejemplo de la Villa de Madrid, que no

escatima esfuerzos en llevar adelante una política de movilidad y transporte sería coherente y acorde con las indicaciones y programas de las ciudades más avanzadas en este campo.

También hay ciudades de menor tamaño, alguna de las cuales se ha mencionado en el repaso de los diferentes planes estratégicos que también ha decidido emprender una verdadera política de movilidad. Un elemento destacable consiste en que el plan estratégico lance la propuesta de realizar un plan completo de movilidad urbana. Esto ha sido llevado a cabo por varias ciudades aunque en su plan estratégico solamente venía recogido en el de la ciudad de Getafe.

Por otro lado, muchos de los planes estratégicos que se han utilizado no presentan una batería de indicadores relacionados con las medidas que plantean. Los indicadores son necesarios para poder ver la evolución y de alguna manera comprobar el buen funcionamiento de la medida que se ha puesto en marcha.

4. Dimensión de cultura y deporte

El estudio comparativo llevado a cabo para establecer los parámetros, criterios, objetivos y justificaciones que la Dimensión Cultural puede aportar al futuro Plan Estratégico de Móstoles ha pretendido fundamentalmente recopilar ejemplos de ciudades de la misma comunidad autónoma, del mismo país y ejemplos internacionales, cuyos condicionantes demográficos, empresariales, geográficos, sociales, económicos y sobre todo, culturales y deportivos, todos, o en parte, coinciden con la realidad actual de Móstoles.

Justificando la labor cultural de cada una ellas, los dos ejemplos internacionales desarrollados, Valparaíso en Chile, y Santa Fe de Bogotá en Colombia dan a conocer las normativas internacionales y un planteamiento global cultural como eje de sus propios planes estratégicos. Además, confirman las interacciones entre municipios españoles y otros latinoamericanos, no sólo porque comparte una misma lengua, sino porque, en muchos casos, la trayectoria histórica de unos y otros es coincidente en algún momento en el espacio y en el tiempo.

En los casos comparados nacionales, los planes estratégicos de Barcelona y Zaragoza pueden ser un referente para Móstoles en cuanto a que ambos han desarrollado su plan atendiendo a la situación metropolitana. Móstoles puede ver reflejada esa realidad en sus planteamientos, ya que forma parte de zona metropolitana central de Madrid, y cuyo potencial empresarial, económico, social, deportivo y por supuesto, también cultural y educativo. Además, Zaragoza ha planteado su Plan Estratégico en torno a un evento cultural de relevancia internacional, Expo Zaragoza 2008, que Móstoles, en su contexto, y sin necesidad de presentación mundial, puede utilizar como punto de partida para su presentación y difusión cultural en su Plan Estratégico, como es el Bicentenario de los acontecimientos históricos de 1808.

Segovia es una ciudad Patrimonio de la Humanidad y como tal, su Plan Estratégico tiene como eje fundamental la Cultura y el Patrimonio. Sin duda, no es comparable la riqueza cultural y patrimonial de esta ciudad con Móstoles, pero su estrategia empresarial y turística, así como población y ubicación en el entorno metropolitano madrileño, la señalan como una ciudad interesante y de la que se pueden extraer importantes conclusiones vinculadas al Plan Estratégico para la ciudad de Móstoles, en el área de cultura.

Pero de las ciudades analizadas en el estudio comparativo externo, la que mejor se adapta al planteamiento y realidades de Móstoles, es sin duda, Ciudad Real y su Plan Estratégico. Ciudad Real se encuentra en la actualidad en plena expansión demográfica, beneficiada por la llegada y ampliación de las infraestructuras ferroviarias y por una mayor oferta de servicios en la capital que ha hecho que la población rural se traslade a la capital. De igual modo, a la población autóctona, se le ha añadido un importante número de habitantes de otros países, siendo la inmigración un proceso integrado en la sociedad de esta ciudad.

Igual que ocurre en Móstoles, Ciudad Real no es una ciudad donde sobresalga su patrimonio cultural, pero la concienciación de sus instituciones hacia sus ciudadanos en materia de conservación y difusión de su cultura, fiestas populares e infraestructuras deportivas, ha producido que su Plan Estratégico cuente con un desarrollo destacado de esta dimensión porque ven en ella un gran aumento de su riqueza económica y visual gracias al redireccionamiento de sus riquezas turísticas, patrimoniales y deportivas.

Por último, Getafe, una ciudad muy cercana a Móstoles, perteneciente al mismo anillo metropolitano, comparte fundamentalmente con ésta, la implantación y

sinergias que una universidad puede aportar a ciudades de este tipo. Ambas comparten, con sus respectivas universidades a la cabeza, planteamientos educativos, culturales y de la sociedad del conocimiento que han propiciado y propiciarán en uno y otro caso, que el discurso de su Plan Estratégico sea más homogéneo, comprensible, analítico, objetivo y profundo.

Así pues, después de presentar los ejemplos propuestos, se puede afirmar que el Plan Estratégico para Móstoles, se podría ver enriquecido por las siguientes aportaciones compartidas por todos ellos:

- a) Detectar temas críticos.
- b) Generar participación, debate, consenso y compromiso por la dimensión cultural.
- c) Promover la coordinación entre las instituciones públicas.
- d) Implicar a la iniciativa privada.
- e) Permitir reaccionar ante los cambios en el entorno y aparición de nuevas tendencias que afecten a la ciudad, revisando objetivos y estrategias.

Las justificaciones que confluyen en el estudio comparado presentado, se resumen en las siguientes:

- a) Desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información.
- b) Internalización y globalización de la cultura, el patrimonio y el deporte.
- c) Tendencias de empleo en la Cultura.
- d) Incremento de la competencia.
- e) Desarrollo de los mecanismos de innovación e investigación.
- f) Transformaciones sociales a través de la Cultura.
- g) Mejoras en la formación y profesionalización del sector turístico y cultural.

- h) Los problemas medioambientales relacionados con el patrimonio cultural.
- i) La evolución demográfica y su implicación con el deporte, la cultura y el deporte.
- j) Cuestionamiento del Estado de Bienestar.
- k) Las crecientes exigencias y demandas de los ciudadanos, consumidores y usuarios de cultura y deporte, respecto a los productos y servicios que se les ofrecen.

5. Dimensión de sostenibilidad ambiental

Ciclo del Agua

En el ámbito del ciclo del agua, los diferentes planes estratégicos analizados se caracterizan globalmente por la falta de un diagnóstico definido basado en elementos cuantificables. Así, lo más habitual es que se mencione la necesidad de aplicar criterios de sostenibilidad, aludiendo a la Agenda Local 21, y mejorar el ahorro y la eficiencia en el uso de los recursos hídricos sin siquiera mencionar las necesidades actuales de los mismos.

Por tanto, ha de suponerse que en la mayoría de los casos se han utilizado únicamente indicadores específicos del tipo consumo de agua total del municipio, instalaciones de depuración, distribución y saneamiento, etc. Solo en el plan estratégico de Soria se establece un diagnóstico basado en metodología DAFO, aunque en este caso se aplica a toda la comarca y no solo al núcleo urbano. A nivel internacional, los planes estratégicos de Viena y Edimburgo no hacen ninguna mención específica a esta variable, por lo que no se presenta diagnóstico alguno. En cambio, en el caso de Londres sí que se aportan indicadores específicos que permiten elaborar un diagnóstico objetivo e inequívoco.

Gestión de Residuos

En los diagnósticos realizados para esta variable en las distintas ciudades españolas predomina el uso de datos estadísticos y análisis DAFO (Soria), si bien es cierto que en algunos de los planes estratégicos analizados esta variable ni siquiera es considerada, como es el caso de San Sebastián, Getafe y Segovia. Globalmente, los planes que lo contemplan se caracterizan por la ausencia de un

diagnóstico cuantificable. Se destaca de forma general la necesidad de aplicar criterios de sostenibilidad, aludiendo a la Agenda Local 21, a través de la disminución de la producción global de residuos.

También es de suponer que se han utilizado indicadores específicos como la producción total de residuos del municipio, la composición de dichos residuos, las posibilidades de gestión y tratamiento, etc., aunque prácticamente en ningún caso se hace referencia a ello. En cuanto a los referentes foráneos, los planes estratégicos de Viena y Edimburgo no hacen mención específica a esta variable en la dimensión medioambiental, por lo que no se hace diagnóstico alguno de la situación actual. En cambio, en el caso de Londres sí que se presentan indicadores específicos que permiten realizar un diagnóstico mucho más detallado sobre el que elaborar un plan estratégico.

Eficiencia Energética

La eficiencia energética es una de las dimensiones más mencionadas en los planes estratégicos municipales evaluados para el desarrollo de este epígrafe, si bien la profundidad con la que se aborda un estudio sobre dicha materia es, en la mayoría de los casos, superficial. Dado que la mayoría de la normativa relacionada es de carácter estatal y autonómico, no suelen encontrarse normativas locales desarrolladas en este sentido, por lo que la mayoría de la legislación en esta materia corresponde con la citada anteriormente. Así pues, en el diagnóstico energético de un municipio no suele considerarse un estudio o evaluación de la normativa aplicable, salvo en planes estratégicos y diagnósticos ambientales donde esta dimensión sí encuentra un tratamiento más profundo.

Así entre las experiencias españolas consultadas, planes estratégicos como los desarrollados por los municipios de Ciudad Real, Getafe, Soria, Vitoria o Zaragoza

sí incluyen referencias a la normativa legal en materia de eficiencia energética, si bien a partir de ese punto el tratamiento y el uso de las herramientas de diagnóstico de esta dimensión es bastante heterogéneo.

De forma general puede considerarse que se emplean dos perspectivas para el diagnóstico energético de los distintos municipios, diferenciadas por el tratamiento cualitativo o cuantitativo de las herramientas de diagnóstico. En este sentido, los planes estratégicos y diagnósticos energéticos abordados en Zaragoza, Getafe y Soria son más bien descriptivos en el tratamiento de este aspecto de la dimensión medioambiental y ahonda en aspectos más cualitativos. De esta forma se utilizan herramientas tales como la identificación de la dependencia energética respecto de los distintos recursos energéticos o se abordan inventarios de infraestructuras energéticas situadas en los términos municipales.

Como es obvio, este planteamiento no permite una comparación clara entre los distintos diagnósticos obtenidos. Por otro lado, otros municipios han optado por un tratamiento más cuantitativo de la dimensión y para ello han optado por seleccionar criterios o herramientas de diagnóstico más cuantificables. Así, los planes estratégicos de Vitoria o Granollers incluyen referencias a diferentes acciones encaminadas hacia el diagnóstico energético del municipio a través del uso de indicadores cuantificables.

Así, en estos casos se han empleado datos de la estructura de la demanda energética, consumos por sectores, interacción energía-transporte e incluso, en el caso de Vitoria, se ha establecido un Plan local de la energía, dirigido hacia el incremento en el uso eficiente de la energía en edificios públicos. Por otro lado, el ayuntamiento de Granollers, a través de la Red de municipios de la Diputación provincial de Barcelona – ha abordado su diagnóstico energético involucrando a su

vez el consumo de redes de agua y el efecto de la actividad local en su contaminación a través del uso de una herramienta informática, el programa Desgel. Esta herramienta permite la realización de un diagnóstico ambiental local por municipio de una forma precisa, cuantitativa y comparable. En la actualidad, esta metodología se ha aplicado solamente a municipios de la referida red, especialmente en el caso de Granollers, aunque también se está desarrollando dicho estudio para los municipios de Badalona, Barcelona, Mollet del Vallés y Sabadell.

Por otro lado, entre las experiencias internacionales evaluadas, solamente el plan local de Londres trata la dimensión de eficiencia energética, además de una forma amplia y profunda, considerando la interacción entre la energía con el resto de sectores. Su diagnóstico es principalmente de tipo cuantitativo, si bien hace uso de otros elementos de diagnóstico más descriptivos como el inventario de infraestructuras energéticas.

Paisaje Urbano

La puesta en marcha del proceso de planificación estratégica precisa conocer el estado inicial de la ciudad con el fin de establecer las líneas de actuación. El diagnóstico realizado en distintas ciudades españolas es muy variado, aunque predomina el uso de datos estadísticos y análisis DAFO. San Sebastián y Vitoria optan por utilizar la metodología del Proyecto CITIES, basado en aquellos elementos de la ciudad que presentan un nivel de atractivo y éxito notorio, desde el punto de vista económico, social o medioambiental. El plan estratégico de Getafe menciona la utilización de indicadores sociales y ambientales, aunque no se especifican, mientras que Zaragoza, Vitoria y Segovia utilizan indicadores específicos.

Los planes estratégicos de las ciudades europeas siguen una línea similar, observándose el uso de datos estadísticos en Viena y Edimburgo, mientras que Londres opta por la utilización de indicadores específicos.

Zonas verdes

La tónica dominante en los planes estratégicos analizados, con algunas excepciones, es la práctica ausencia de apartados suficientemente desarrolladas de diagnóstico y conservación de zonas verdes y/o biodiversidad. Esto se pone especialmente de manifiesto en los planes nacionales. Se trata de un aspecto a tener en cuenta en los futuros planes estratégicos actualmente en desarrollo, más aún si se pretende un acercamiento de España al estándar del resto de Europa en materia de conservación del Medio Ambiente.

Flora y fauna

Con relación a la utilización de elementos de diagnóstico relativos a la conservación de la biodiversidad, casi todos los planes incluidos en este estudio resultan insuficientes para una correcta planificación estratégica medioambiental. Sin embargo, cabe destacar algunas excepciones. Zaragoza, hace uso de indicadores de biodiversidad, listas de especies amenazadas y mapeos de zonas protegidas, fomentando incluso la implantación de corredores biológicos para interconectar las diferentes figuras de protección y facilitar el manejo de hábitats.

En el plan estratégico de Soria se han llevado a cabo inventarios exhaustivos de especies tanto vegetales como animales, incluyendo información sobre su categoría de amenaza e incluso el carácter de endemismos de la región. Además, incluye una clasificación y análisis de los hábitats más importantes presentes en su término municipal. En el caso de Vitoria, también se realiza un diagnóstico completo de la biodiversidad de la región, donde

se proponen medidas de conservación de la biodiversidad basadas en listados de especies y hábitats protegidos.

Estos dos planes representan todo un ejemplo a seguir para el diagnóstico ambiental de cualquier municipio. Como en el caso de las zonas verdes, Soria y Vitoria presentan los planes de diagnóstico más completos en términos de biodiversidad, en el que se incluyen mapeados de hábitats protegidos prioritarios, listas de especies animales y vegetales amenazados, e incluso indicadores para evaluar el estado y las tendencias de la biodiversidad. Por su parte, los planes de Edimburgo y Londres, también realizan un diagnóstico de su biodiversidad muy completo, en el que se incluyen consultas de listados de especies protegidas y hábitats prioritarios, aunque menos exhaustivos que en el caso de Soria y Vitoria.

Calidad del aire

Al igual que en materia de eficiencia energética el aspecto de la calidad del aire se trata en un inicio, en los planes estratégicos municipales consultados, desde un punto de vista normativo, haciendo una revisión de la legislación aplicable. En este sentido, y dado que la legislación es mucho más extensa y precisa y se establecen una serie de límites a las emisiones de agentes contaminantes, el diagnóstico sobre la calidad del aire, cuando se considera, se hace en referencia al cumplimiento de la legislación.

Entre los planes consultados solamente Ciudad Real, San Sebastián, Soria y Vitoria estudian el aspecto de la calidad del aire en la dimensión de sostenibilidad ambiental, si bien Ciudad Real lo hace más someramente. Por otro lado, San Sebastián, Soria y Vitoria confrontan datos de cumplimiento de niveles de contaminantes establecidos por ley y van más allá identificando las principales fuentes de contaminación atmosférica y sus focos de emisión así como realizan una evaluación de la red de medida y monitorización de la calidad del aire.

En relación a los planes estratégicos internacionales consultados, nuevamente es solo Londres el que establece un tratamiento profundo de este aspecto de la sostenibilidad ambiental, realizando un diagnóstico de la calidad del aire en base a indicadores específicos pero esencialmente los mismos ya descritos para el caso de Vitoria, San Sebastián o Soria.

Ruido

El aspecto de la contaminación acústica o ruidos es muy escasamente tratado en los planes estratégicos consultados. Así, solamente aparecen referencias a este aspecto en los diagnósticos ambientales de Soria y Vitoria, donde, aparte de revisarse la normativa aplicable, se hace referencia al mapa de ruido, que ha sido realizado en ambos municipios y a las medidas de intensidad sonora que se llevan a cabo periódicamente en ciertas zonas del municipio.

En el plano internacional, el plan estratégico de Londres solamente hace referencia a la normativa aplicable, pero no aborda un diagnóstico sobre contaminación atmosférica.

Educación ambiental

Son pocos los indicadores utilizados para proponer estrategias dirigidas a la Educación Ambiental de la ciudadanía. San Sebastián y Vitoria utilizan la ya mencionada metodología del Proyecto CITIES, Getafe maneja indicadores ambientales pero no se detallan y Zaragoza usa un indicador específico basado en el porcentaje de organizaciones públicas y privadas que adoptan y utilizan procedimientos de gestión ambiental.

6. Dimensión político-institucional

Capacidad institucional

Las Administraciones locales analizadas prestan servicios públicos de forma descentralizada a través de Organismos Autónomos o Empresas Municipales, siendo el Ayuntamiento de Málaga el que en mayor medida recurre a este tipo de entidades para la prestación de los servicios. Concretamente 20 entidades de esta naturaleza adscritas a este Ayuntamiento prestan servicios públicos por once del Ayuntamiento que en menor medida lo hace (Zaragoza).

En términos relativos son los Ayuntamientos de Gijón y de Málaga los que mayor dotación presupuestaria confieren a sus Organismos Autónomos y Empresas Municipales. El 42% del presupuesto del Ayuntamiento de Gijón (Presupuestos 2010) y el 47% del presupuesto del Ayuntamiento de Málaga (Presupuestos 2009) es gestionado por este tipo de organizaciones. Mientras, el Ayuntamiento de Zaragoza confiere a estos organismos el 9% del total del presupuesto municipal (Presupuestos 2009).

La prestación de servicios públicos se produce de manera desconcentrada en todas las ciudades analizadas a través de los distritos a diferencia del Ayuntamiento de San Sebastián que no los tiene establecidos siendo la referencia para la prestación de servicios públicos en este municipio, los barrios.

Las Administraciones locales analizadas encuentran en el desarrollo de las Tecnologías de la Información un medio esencial para la mejora de la prestación de los servicios públicos aunque los Ayuntamientos de Valencia y de Zaragoza

reconocen de una manera más explícita la necesidad de formar al ciudadano en el manejo de las TIC´s.

Los principios de gestión propios del management aparecen comúnmente en todas las Administraciones estudiadas para mejorar la prestación de los servicios públicos, la eficacia en la consecución de objetivos y eficiencia en el empleo de recursos.

Finalmente, el diseño de sistemas de evaluación del rendimiento, planificación de carreras y promoción de acciones formativas para los empleados públicos concurren en todos los Ayuntamientos aunque la preocupación por definir el perfil profesional del directivo publico aparece mayormente considerada en los Ayuntamientos de Málaga y de San Sebastián.

Participación ciudadana

En la actualidad, el debate sobre la participación ciudadana no debe tratar únicamente sobre la posibilidad o no, de que los gobiernos lleven a cabo procesos participativos en sus respectivos territorios. Ya esta premisa se da por descontada. Se trata de asegurar la adopción de modelos que sean cada vez más inclusivos y que permitan a los miembros más vulnerables de la población emitir sus ideas u opiniones sobre los temas que les afectan directamente. Ello supone a su vez, la utilización herramientas novedosas que, valorando el contexto de su aplicación, faciliten la consecución de este objetivo.

Tras el impulso de prácticas novedosas y exitosas de participación ciudadana se trata de entender a la participación no como un mero intercambio de información entre los ciudadanos, los agentes sociales y las Administración sino como la

oportunidad para lograr el establecimiento de compromisos y responsabilidades compartidas en la definición de las actuaciones gubernamentales. Todo ello, apoyados preferiblemente en instancias estables que favorezcan la negociación y la concertación entre los participantes.

Con el auge de iniciativas como los presupuestos participativos, la Agenda 21 o la planificación estratégica participada en el ámbito local, se ha pretendido impulsar la activa incorporación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones sobre asuntos públicos, mediante modalidades que van desde iniciativas propias de las democracias representativas, prácticas de carácter mixto hasta iniciativas de participación directa. Sin embargo, es importante acotar que la mera existencia de estos mecanismos de participación no es garantía de éxito. El mayor reto para el liderazgo político es definir con claridad los objetivos últimos de la participación, para elevar su atractivo y romper la apatía existente en algunos sectores de la población. Estos objetivos deben estar vinculados a la búsqueda de mayor legitimidad y eficacia de las políticas públicas de cara a la adecuada satisfacción de las necesidades ciudadanas

La incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos participativos no es un fin en sí mismo. Es una herramienta que debe contribuir a la extensión y consolidación de valores democráticos tales como: la transparencia en las decisiones y actuaciones de la administración local y de los actores sociales involucrados; el acceso y difusión de la información, mediante la creación de condiciones que garanticen el derecho de los ciudadanos a estar informados y a opinar sobre el manejo de los asuntos públicos, y el fomento de la participación, con la incorporación de sectores excluidos de la población, gracias al diseño y habilitación de canales innovadores para la trasmisión de ideas y necesidades.

La mera incorporación de las nuevas tecnologías no es garantía de cambio. Se requiere una clara voluntad política y directiva que lidere las transformaciones necesarias en los procedimientos, estructuras y cultura organizativa de las instituciones responsables de los procesos participativos. A su vez, es necesaria la implicación activa de los ciudadanos y del movimiento asociativo en la formulación e implantación de las estrategias que se vayan a emprender en esta área.

Por último, las experiencias participativas en el ámbito internacional están llevando necesariamente a la consolidación de un modelo de gestión en red que promueve la cooperación de tal modo que todos los actores involucrados pueden influir de manera decisiva sobre la formulación y evaluación de las políticas públicas. Este modelo se deriva de la importancia que, ante la complejidad de las sociedades actuales, tiene el intercambio continuo de información y recursos entre los actores públicos y sociales para la consecución de un objetivo común que priorice el interés general de los ciudadanos los sobre intereses particulares o grupales.

Códigos éticos, de conducta y de buen gobierno

En este apartado se han analizado diversos códigos, así el código de conducta de Manchester es un documento de mínimos conductuales más que un código ético. Se limita a mimetizar el modelo general establecido por el Estado, sin adaptarlo a su realidad organizativa, sin introducir detalles de valor sobre los mínimos del modelo general. Es similar por ejemplo, al código de conducta de la Corporación municipal de Philadelphia en Estados Unidos y Londres en Reino Unido, con la salvedad de que en el código de Manchester en su parte introductoria establece con mayor claridad los principios éticos de actuación de los miembros del gobierno (autosuficiencia, honestidad e integridad, objetividad, responsabilidad, apertura, respeto a los otros, legalidad, prudencia y liderazgo).

Por su parte, la Carta de Buen Gobierno de Melbourne constituye el documento más completo y sistemático de los seleccionados ya que, además de ahondar en cuestiones de gobierno corporativo, introduce valores éticos y dos códigos de conducta uno para personal político y otro para los empleados del Ayuntamiento, así como mecanismos de resolución de conflictos.

El Código de Conducta de Toronto tiene, al igual que el de Manchester, un perfil, conductista, sin embargo, desarrolla en mayor medida aspectos del gobierno corporativo, relaciones con los empleados, conducta de los lobbies, condiciones post-empleo, entre otras.

Dentro del panorama español, el Manual de buenas prácticas políticas del Ayuntamiento de San Sebastián tiene como objetivo generar un compromiso por parte de los miembros del gobierno municipal, cuyo cumplimiento no se ciña exclusivamente a las obligaciones previstas en el ordenamiento jurídico, sino que, además, sus actuaciones en la dirección y gestión municipal se guíen por unos principios éticos y unos principios de conducta. Es un documento más orientador y divulgativo que regulador, como sucede con el de la Administración General del Estado. Se trata de un código muy dinámico en su confección, que asocia la conducta de los miembros y altos cargos a la actuación de la corporación municipal en su conjunto por políticas o áreas como la democracia participativa, la gestión del patrimonio o la contratación pública. Relaciona además toda esta actividad implícitamente con el resto de empleados públicos municipales, aunque este no es su objeto, puesto que la actuación de gobierno no deja de ser una acción en la que intervienen todos los niveles de la organización.

Encontramos también la Carta de Buen Gobierno Local elaborado por la FEMP es un documento de mínimos, no vinculante, que tiene como finalidad constituirse

como una especie de estatuto del personal político electo y no electo de las corporaciones municipales. Está inspirado en el “Código Europeo de Conducta para la integridad política de los representantes locales electos”, aprobado por el Congreso de Poderes Locales y Regionales del Consejo de Europa (CPLRE).

Cartas del ciudadano

Por lo que respecta a las cartas del ciudadano, la Carta de Montreal es la primera carta que introduce de forma sistemática el concepto de responsabilidad o deber ciudadano como actitud compatible con los compromisos asumidos y derechos establecidos por la ciudad. Además, crea, con carácter general y no sectorial, la figura del defensor del pueblo municipal. Es una de las iniciativas más completas de una Carta del ciudadano municipal, conteniendo, no sólo derechos fundamentales de tipo político, sino también los de tipo económico, social y cultural. Si bien el carácter de sus enunciados tiene un componente más político que técnico, el documento aporta una buena base para crear un modelo de ciudad en el que se puedan reflejar los ciudadanos y sus instituciones.

Ya en nuestro país, la Carta de Pamplona tiene un perfil más legalista que orientado a la calidad e innovación. No regula apenas las competencias y órganos en materia de coordinación, elaboración, gestión y evaluación. Aunque con carácter meramente programático, la Carta de Pamplona tiene un contenido más social que el resto de las Cartas de ámbito intermedio, situándose en una intersección con las Cartas macro, con el modelo de Montreal concretamente, al tratar más explícitamente su compromiso con los derechos humanos, el medio ambiente, la solidaridad con los colectivos más desfavorecidos y la población inmigrante.

También hay que destacar la Carta del Ciudadano de la Diputación de Guipúzcoa es un documento que intenta aunar las dos líneas básicas que norman estos documentos: recoger los derechos del ciudadano, junto con la provisión de servicios con unos niveles de calidad para garantizar aquellos, predominando la primera línea sobre la segunda, que apenas se regula en la norma foral. Es la única carta referida a cuestiones de calidad de los servicios públicos que establece un código de conducta para los empleados públicos de los servicios de información y atención administrativa de la Diputación Foral.

Finalmente, la Carta de Derechos del ciudadano de la Generalitat Valenciana un perfil bastante distinto al de las restantes cartas. Está orientada a la mejora y a la innovación en la calidad más que a los aspectos legales. La mención expresa a contenidos de derechos es muy sucinta. En el preámbulo cita brevemente la legislación de la Ley de Régimen Jurídico y del Procedimiento Administrativo Común, en el artículo 4.1, el aseguramiento de un acceso igualitario a los servicios públicos de los colectivos desfavorecidos y el respeto a la normativa medioambiental en la provisión de servicios. La Carta centra sus objetivos en tres frentes básicos: alcanzar la satisfacción óptima del ciudadano en la provisión de servicios, la innovación tecnológica como herramienta para mejorar el funcionamiento organizativo y la búsqueda de la excelencia.

Liderazgo y legitimidad

Los aspectos institucionales relativos al liderazgo y la legitimidad están muy poco tratados en los planes estratégicos, debido a su difícil conceptualización y a la falta de homogeneización de datos y fuentes estadísticas. Sin embargo, a través del concepto de gobernanza, las distintas ciudades están introduciendo algunos

elementos de análisis institucional en sus planes (Málaga, San Sebastián, Valencia y Gijón, en este último caso lo denominan gobernabilidad).

Todas las ciudades que explícitamente introducen la gobernanza en sus planes estratégicos, la enfocan en términos de capacidad de conseguir acuerdos en proyectos estratégicos a través de la cooperación intermunicipal y la cooperación público-privada, además de por la capacidad de participar y ser miembro en foros y redes de ciudades de cierto prestigio.

San Sebastián, Málaga y Valencia son las ciudades cuyos planes estratégicos ponen mayor énfasis en analizar el liderazgo, no sólo en términos de consenso para llevar adelante proyectos, sino también a través de la valoración de la gestión municipal en su conjunto y de las políticas públicas municipales en términos de impacto.