

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE MÓSTOLES

Dirección

Fernando Suárez Bilbao

Manuel Arenilla Sáez

Santiago Leguey Galán

Equipo de Investigación

José Miguel Carrión Castro

Jesús Llorente Márquez

Ricardo García Vegas

Juan Carlos Redondo Redondo

Rosa Santero

Juan José Nájera

Antonio Montero

Juan Antonio Melero

Antonio Martín Cabello

Jose M^a Iriondo

Agustín Martínez

Contenido

Presentación -----	3
I. Objetivo y características de la propuesta-----	5
II. Plan de trabajo-----	5
2.1 Organización y lanzamiento -----	5
2.1.1 Conformación del Equipo Técnico y de los grupos de trabajo-----	6
2.1.2 Obtención de la información -----	10
2.1.3 Identificación de los actores clave -----	10
2.1.4 Lanzamiento del Plan-----	11
2.2 Definición del marco estratégico-----	11
2.2.1 Misión e imagen objetivo -----	12
2.2.2 Análisis externo comparado -----	12
2.2.3 Análisis interno-----	14
2.2.4 Análisis estratégico: diagnóstico participado-----	15
2.3 Diseño del Plan -----	16
2.3.1 Definición de objetivos y acciones estratégicas-----	17
2.3.2 Discusión y mejora -----	17
2.4 Aprobación y difusión -----	18
2.4.1 Aprobación del Plan Estratégico -----	18
2.4.2 Difusión del Plan Estratégico-----	18
2.5 Seguimiento y evaluación participada-----	18
2.5.1 Seguimiento del plan -----	19
2.5.2 Evaluación. Observatorio de la ciudad-----	19
III. Recursos estratégicos -----	19
3.1 Participación ciudadana -----	20
3.2 Nuevas tecnologías (TIC's)-----	20
3.2 Estrategia de comunicación-----	21
3.3 Alianzas estratégicas-----	23
IV. Cronogramas-----	24
4.1 Plan de trabajo -----	24
4.2 Recursos estratégicos -----	25

Presentación

La planificación estratégica como elemento de construcción y proyección de modelos de ciudad y de territorios sostenibles cuenta una larga tradición en el contexto mundial. Es un instrumento fundamental para el desarrollo integral del territorio y es decisiva para liderar procesos que, con la implicación de los distintos actores críticos y de la ciudadanía en general, replanteen el futuro del entorno urbano y de su gestión.

Sin embargo, la reflexión estratégica territorial en el contexto español no es aún una actividad habitual de las instituciones públicas, sino un proceso que encuentra demasiadas dificultades en su continuidad en el tiempo y cuya incidencia en la gestión local no acaba de ser suficiente, a pesar de contar con un elenco importante de experiencias en distintos ámbitos territoriales de gobierno.

El Gobierno local está evolucionando hacia un modelo de democracia participativa/deliberativa y debe afrontar desde esta perspectiva, entre otros, una serie de retos: dotar de infraestructuras y equipamientos suficientes y sostenibles a la ciudadanía; abordar la transversalidad de las políticas; satisfacer la demanda de mayor calidad en los servicios públicos; cerrar la brecha del ciudadano respecto a la política y sus dirigentes. Estas son cuestiones que la planificación estratégica puede ayudar a solventar a la acción pública local en sus distintas vertientes.

Las ciudades son motores de la actividad política, económica y social y de progreso, además, las ciudades medianas, menores de 500.000 habitantes, concentran más de la mitad de la población urbana y crecen más rápidamente que las grandes ciudades. Este hecho se produce especialmente en los países occidentales, donde muchas ciudades están poniendo en práctica modelos atractivos de ciudad que integran desarrollo económico, sostenibilidad y calidad de vida.

Las ciudades españolas tienen el reto de seguir creando riqueza en competencia cada vez más directa con otras ciudades españolas y europeas. Las ciudades de tamaño intermedio son en la actualidad las que están poniendo en marcha nuevos planes estratégicos con los últimos avances continuando los primeros planes estratégicos de las grandes ciudades como Barcelona, Bilbao, Sevilla o Málaga en el caso español o Londres, París o Berlín en el contexto europeo, que ahora enfocan sus planes hacia el ámbito metropolitano.

Existen dos grandes razones que justifican la elaboración e impulso de un Plan estratégico en una ciudad:

- Situarse en el contexto de las ciudades de referencia en las cuestiones que están en la actualidad en intensos procesos de cambio como son el incremento de la competencia, la globalización de la economía, la innovación, el medio ambiente, las tendencias del empleo, la evolución demográfica, entre otras.
- Diseñar y consolidar un modelo de ciudad en un horizonte temporal futuro.

Esta propuesta pretende analizar el potencial de los planes estratégicos como instrumento de gobernanza democrática en Móstoles. Ello significa que el Plan Estratégico debe aportar valor tanto en la gestión de lo tangible como en la gestión de lo intangible, en el sentido de ubicar en un mismo nivel los proyectos más estructurantes o emblemáticos y las actuaciones que refuercen las redes sociales existentes en el territorio.

La elaboración de un Plan Estratégico es el inicio para introducir nuevos hábitos, nuevos instrumentos de gobernanza, un nuevo estilo en el gobierno de las ciudades, en el que los ciudadanos deben construir junto con sus representantes un nuevo modelo de convivencia y bienestar para su futuro.

I. Objetivo y características de la propuesta

La propuesta que se presenta tiene por finalidad aportar un conjunto de pautas metodológicas y operativas que puedan servir de marco en el proceso de formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Móstoles, promovido por el Ayuntamiento de ese municipio.

El documento define un plan de trabajo que, estando acorde con el tiempo y los recursos disponibles, asegura el diseño de propuestas innovadoras sustentadas en principios de calidad, transparencia y participación. Los ciudadanos serán actores clave durante la elaboración del plan, pudiendo transmitir sus necesidades y demandas a través de los espacios de participación ya existentes en la localidad o incorporándose activamente en las nuevas iniciativas que se pondrán en marcha.

Siguiendo las nuevas tendencias de la planificación estratégica, se ofrece un conjunto de recursos estratégicos que intervendrán de forma transversal en el proceso planificador con la finalidad de promover la identificación y participación de los ciudadanos y de los actores sociales en las tareas de diseño del plan. Finalmente, se esbozan dos cronogramas de trabajo realista y viable que articulan de manera eficaz las tareas que desempeñarán los actores involucrados.

II. Plan de trabajo

Recoge el conjunto de etapas y actividades que desarrollará el Equipo Técnico para el diseño del plan estratégico. Con su elaboración se pretende sistematizar el proceso de trabajo, garantizar la coordinación de todos los actores involucrados y programar las actividades, en función de las estimaciones de tiempo acordadas. En el caso del Plan Estratégico de Móstoles, el proceso planificador se desarrollará en cinco etapas:

- 1.) Organización y lanzamiento.
- 2.) Definición del marco estratégico.
- 3.) Diseño del plan.
- 4.) Aprobación y difusión.
- 5.) Seguimiento y evaluación.

2.1 Organización y lanzamiento

La etapa inicial de organización y lanzamiento comprende aquellas actividades que tienen por objetivo crear condiciones favorables para la realización del Plan, incluyendo la convocatoria de reuniones preparatorias y la realización de una campaña de difusión

dirigida a todos los habitantes del municipio. En este sentido, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

2.1.1 Conformación del Equipo Técnico y de los grupos de trabajo

El propósito de esta actividad es seleccionar a los profesionales que participaran en el Equipo Técnico y en los grupos de trabajo que se conformen, así como la definición de los criterios generales para su coordinación y buen desempeño. El Equipo Técnico será el responsable del diseño del plan y coordinará el cumplimiento del cronograma de actividades y de los compromisos adquiridos. Por su parte, los grupos de trabajo se organizarán de acuerdo con las áreas estratégicas que se identifiquen y serán los responsables del apoyo logístico y del levantamiento de información durante las etapas de diagnóstico, formulación y seguimiento del plan.

Tareas	Responsables
-Conformación del Equipo Técnico. -Conformación de los grupos de trabajo. -Definición de criterios de coordinación y trabajo conjunto.	-Actores institucionales. -Equipo técnico y actores institucionales. -Equipo Técnico.
<u>Resultado esperado</u> Equipo Técnico y grupos de trabajo conformados.	

Cuadronº.1. Conformación del Equipo Técnico y de los grupos de trabajo.

Como propuesta inicial se recomiendan cinco áreas de trabajo relacionadas a su vez con cinco dimensiones estratégicas del desarrollo local:

- a) Económica.
- b) De transporte y movilidad.
- c) Social.
- d) Sostenibilidad.
- e) Político-institucional.

Cada dimensión se subdivide en un conjunto de temas y variables cuyo tratamiento será posible con la utilización de indicadores de resultados en la etapa de análisis externo e interno. Es importante resaltar que la utilización de esta metodología en el tratamiento y sistematización de la información, allanará el camino para la implantación de un sistema de medición en la etapa de seguimiento y evaluación del plan. A continuación se presenta una breve descripción de su contenido.

Dimensión Económica

Ante la necesidad de fortalecer el papel de las ciudades como espacios que brinden oportunidades para el progreso, el área económica debe ser entendida como una nueva forma de mirar y de actuar desde el territorio urbano mediante un proceso de crecimiento que, utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio, mejore el bienestar de la población y garantice su sostenibilidad en el tiempo. En este marco se abordarán los temas de empleo, actividad económica y competitividad.

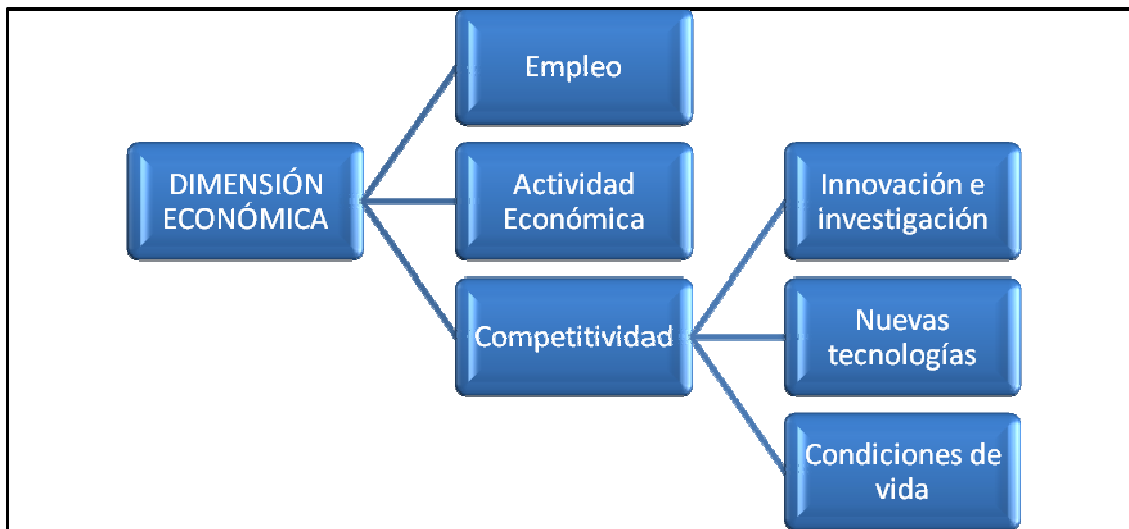


Figura nº.1. Dimensión económica

Dimensión de transporte y movilidad

La importancia de esta área radica en que los sistemas de transporte siempre han generado efectos de cohesión y progreso económico, en la medida que contribuyen a reducir las disparidades territoriales e incrementan el atractivo de los municipios, haciéndolos más competitiva en el contexto nacional y global. Incluye temas como el desarrollo de la infraestructura y la accesibilidad que trata a su vez lo concerniente con la conectividad y los servicios de transporte.

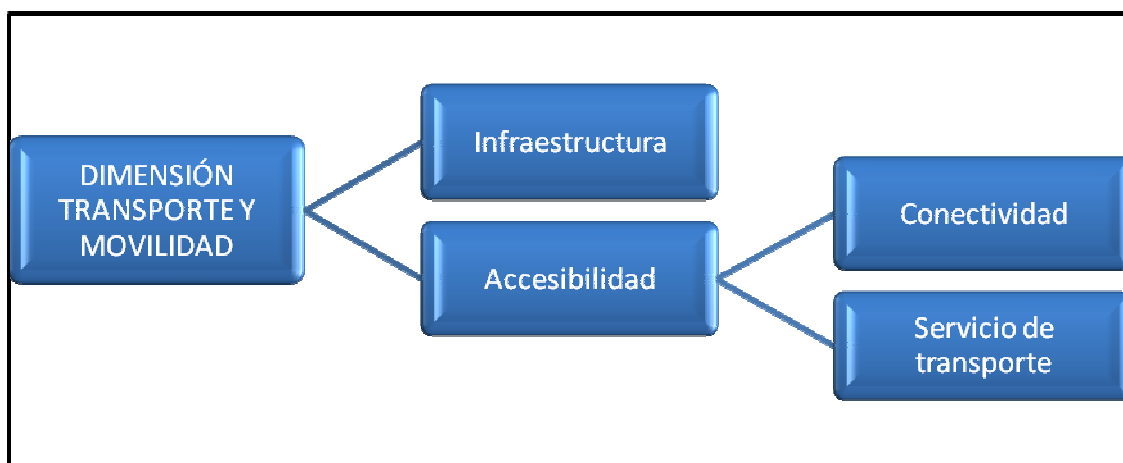


Figura nº.2. Dimensión de transporte y movilidad

Dimensión social

Es una de las dimensiones más complejas debido a su alto impacto sobre el desarrollo del municipio y la calidad de vida de sus habitantes. Surge como área fundamental pues permite valorar aspectos relevantes como: grado de bienestar social de la población,

grado de integración/inclusión e igualdad de oportunidades y las relaciones sociales, en definitiva, aquellos elementos que definen la cohesión social.



Figura n.º3. Dimensión social

Dimensión de sostenibilidad

Es un concepto/área transversal, que abarca aspectos económicos y sociales. En este caso se desglosarán con mayor énfasis la perspectiva medio-ambiental, aunque es posible introducir algunos elementos transversales relacionados con las perspectivas económica y social mencionadas. Al tratar la sostenibilidad se analizarán temas como el uso del suelo, la gestión del agua, calidad del aire, manejo de residuos y la eficiencia energética.

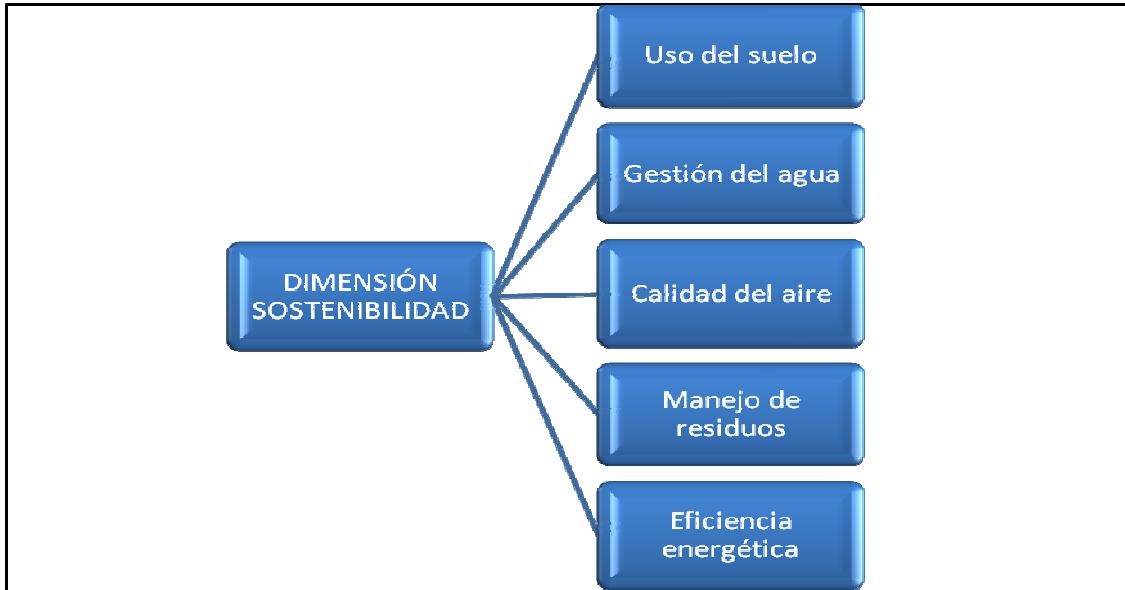


Figura nº.4. Dimensión de sostenibilidad

Dimensión política-institucional

Permite valorar la existencia de un entorno favorable para la puesta en marcha de estrategias de desarrollo local y para atraer o mantener las inversiones en el territorio. Su importancia radica en que las instituciones hacen posible el éxito de las políticas y el marco en el que se articulan los intereses y las demandas de los agentes económicos y sociales estableciendo incentivos y desincentivos en pro de objetivos o criterios colectivos. Esta dimensión incluye temas como legitimidad y liderazgo, relaciones positivas entre los actores, capacidad institucional, participación ciudadana, transparencia y acceso a la información, equipo técnicamente capacitado, sostenibilidad financiera y marco legal.

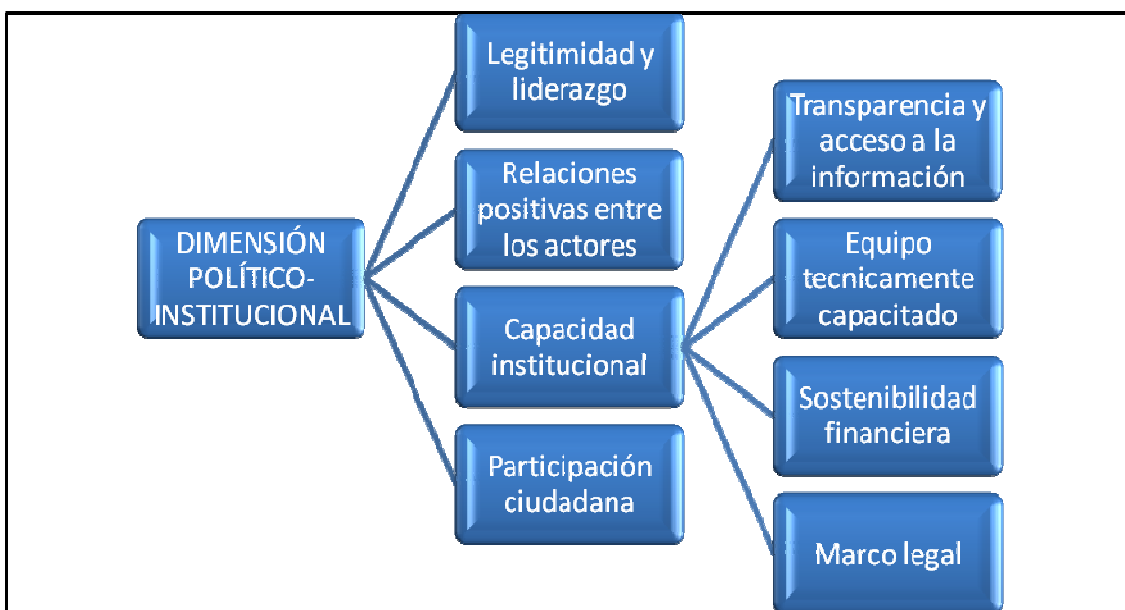


Figura nº.5. Dimensión político-institucional

2.1.2 Obtención de la información

El objetivo de esta actividad es recopilar y procesar la información necesaria para iniciar el proceso de formulación del plan y aportar una base común de información a los participantes, de acuerdo con los parámetros que establezca el Equipo Técnico. Si bien esta actividad suele desarrollarse a lo largo de todo el proceso de planificación, su incorporación en la etapa inicial responde a la necesidad de sentar las bases de un sistema común para la obtención y el procesamiento de la información. Al respecto, se espera definir ¿Qué información relevante se requiere? ¿Dónde obtenerla? ¿Cómo realizar la búsqueda de información? ¿Cómo deberá presentarse la información obtenida? ¿Quiénes serán sus principales usuarios? y ¿cuáles serán los canales más adecuados para su distribución?

Tareas	Responsables
-Definición de criterios para la obtención y procesamiento de la información.	-Equipo Técnico
-Revisión bibliográfica, electrónica y análisis documental.	-Grupos de trabajo por áreas seleccionadas
<u>Resultado esperado</u>	
Informes técnicos sobre el perfil general del municipio de acuerdo con las áreas identificadas.	

Cuadronº.2. Obtención de la información para elaborar el Plan.

2.1.3 Identificación de los actores clave

Se identificarán los actores locales que participarán activamente en la formulación del plan mediante el aporte de ideas e información relevante sobre los problemas existentes en el municipio pero, fundamentalmente, sobre las alternativas y soluciones que puedan ponerse en marcha. Posteriormente, se realizará una valoración sobre la capacidad de acción de los actores identificados, con la intención de determinar su impacto en las tareas de elaboración del plan y en su ejecución.

Esta actividad tiene una enorme importancia estratégica pues la información recabada será utilizada en otras etapas del proceso planificador pero, además, los resultados obtenidos pueden ser de utilidad para el desarrollo de otras iniciativas que, requiriendo la movilización de los actores privados y sociales del municipio, decida emprender el Gobierno local.

Tareas	Responsables
-Revisión del registro de asociaciones del municipio.	-Grupos de trabajo.
-Elaboración de un directorio de actores clave.	-Grupos de trabajo.

-Análisis estratégico de actores.	-Equipo técnico.
<u>Resultados esperados</u> Los actores clave identificados para su convocatoria.	

Cuadronº.3. Identificación de los actores claves.

2.1.4 Lanzamiento del Plan

Las actividades de lanzamiento estarán enmarcadas en una estrategia de comunicación diseñada especialmente para la promoción del Plan Estratégico. En todo caso, es imprescindible contar con la cobertura de los medios de comunicación, con material informativo dirigido a los habitantes del municipio y con recursos tecnológicos de impacto social. Por otra parte, y en el marco de la campaña de lanzamiento, es necesario la convocatoria de los actores clave y el establecimiento de alianzas estratégicas para el intercambio de experiencias y conocimientos.

Tareas	Responsable
-Definición de la estrategia de comunicación.	-Actores institucionales.
-Habilitación de los recursos tecnológicos.	-Actores institucionales / Equipo Técnico.
-Realización de actividades de lanzamiento y promoción del plan.	
<u>Resultados esperados</u> -Campaña de lanzamiento y promoción realizados. -Recursos tecnológicos habilitados.	

Cuadronº.4. Lanzamiento del Plan.

2.2 Definición del marco estratégico

Esta etapa representa, dentro de la metodología, el momento en el que Equipo Técnico y grupos de trabajo determinan de forma conjunta las orientaciones generales en torno a las cuales se promoverá el desarrollo del municipio; comprende, por tanto, la elaboración de la misión y de una visión inicial compartida por todos los participantes del proceso planificador, la identificación tanto de los elementos clave del entorno como de las condiciones iniciales del municipio en sus distintos rasgos (histórico, geográfico, económico, social, ambiental, cultural, entre otros) y, por último, el establecimiento de las estrategias del Plan de acuerdo con los resultados obtenidos.

Para la definición del marco estratégico se realizará la obtención y el procesamiento de información de acuerdo con las áreas seleccionadas y las distintas variables que la componen. Para ello, se utilizarán un conjunto de indicadores por variable con la finalidad de lograr una descripción objetiva y fiable de la realidad.

2.2.1 Misión e imagen objetivo

La definición de la misión proporcionará una definición estratégica de la ciudad que estará relacionada con las necesidades que, desde el Gobierno local, se esperan atender, para ello se realizará su adecuada articulación con los objetivos propuestos en el Plan.

Con la ayuda de los actores participantes, se promoverá la definición de la imagen objetivo, entendida como el retrato a futuro del municipio o, dicho de otra forma, el objetivo superior hacia donde se pretende llegar en un marco temporal determinado. Su formulación despeja el camino para el diseño de un Plan Estratégico compartido, debido a que en su contenido se sistematizan las aspiraciones y expectativas de los distintos actores locales acerca de los atributos y características que desean para el municipio en el medio o largo plazo.

Tareas	Responsables
-Obtención y procesamiento de información. -Definición de misión e imagen objetivo. -Asistencia a reuniones y/o mesas de trabajo.	-Grupos de trabajo. -Equipo técnico. -Equipo técnico/grupos de trabajo.
<u>Resultado esperado</u>	
La imagen objetivo del municipio establecido.	

Cuadronº.5. Misión e imagen objetivo.

2.2.2 Análisis externo comparado

Los Planes Estratégicos en las ciudades españolas

Se analizarán planes estratégicos de otras ciudades que sirvan como referencia a Móstoles para desarrollar su propio Plan y modelo de ciudad. Los planes estratégicos que seleccionaremos para el estudio comparado son los de Zaragoza, San Sebastián, Elche, Ciudad Real, Getafe y Segovia¹, sin embargo, al hacer un balance global sobre tendencias de los planes estratégicos en los entornos municipales y supramunicipales se hará mención de otras ciudades.

Los criterios para la elección de dichas ciudades son de distinta índole:

1. *Que tengan continuidad con planes anteriores.* Serían los casos de Zaragoza, San Sebastián y Elche.
2. *Que sean ciudades medianas y en algunos casos del entorno geográfico cercano a Móstoles* (Getafe, Ciudad Real, Segovia). Se han descartado ciudades como Barcelona, Bilbao, Sevilla o Málaga. Se incluye Zaragoza porque se considera

¹ Hay otras ciudades de tamaño mediano como Toledo y Logroño que están en fase de elaboración de sus Planes Estratégicos, pero aún no hay información suficiente para valorarlos. En la medida que dispongamos de más información podrán ser incorporados al estudio.

que es una experiencia interesante y consolidada que puede ser de gran interés para el municipio de Móstoles.

3. *Distinto enfoque en cuanto a modelo de ciudad.* Si bien muchas dimensiones o ejes estratégicos coinciden en mayor o menor medida, sus grados de intensidad son distintos en los diversos planes al definirlos y articularlos con objetivos y líneas de actuación concretadas en proyectos. Así, por ejemplo Zaragoza apuesta por la sostenibilidad con un enfoque transversal en los ámbitos de lo económico, lo social, lo medioambiental, territorial y en lo cultural y educativo. Elche apuesta primordialmente por la competitividad y la innovación. Ciudad Real, cuyo plan presenta ciertas similitudes con el de San Sebastián pero está menos avanzado, cuenta con una trayectoria menor que los tres anteriores planes citados, está en fase de redefinición/reposicionamiento como ciudad comercial y de servicios. O Segovia, cuya estrategia pone un énfasis muy especial en el turismo cultural y en la calidad paisajística, así como en la dinamización de la economía productiva, diferenciando el Plan específico de Segovia y el Plan para el resto de municipios de la comarca.
4. *Tipo de liderazgo y las distintas fórmulas organizativas de los Planes.* Predomina el liderazgo público en los Planes, aunque cada vez haya fórmulas más complejas de colaboración y participación con la iniciativa privada. De los casos seleccionados, el único en que el liderazgo es mixto es Zaragoza.

En cuanto a las fórmulas organizativas, estructuralmente suelen ser similares; plataformas de tipo asociativo (Segovia, Zaragoza, Ciudad Real) con sus órganos rectores, comités ejecutivos y comités de coordinación junto a la Oficina Técnica y las Comisiones sectoriales. En el caso de Elche es el Consejo Social de la Ciudad es el órgano encargado de impulsar el II Plan Estratégico de Elche y de aprobar sus objetivos, sus líneas estratégicas y los planes de acción, junto con un Comité de Dirección como órgano competente para la probación la metodología del Plan y proponer el programa de actividades. En el caso de Getafe, la antigua Oficina del Plan Estratégico se ha convertido de Delegación de Área del Ayuntamiento, con lo que la centralización del liderazgo público en la implantación y desarrollo del Plan se ha fortalecido. En el caso de San Sebastián, es la Comisión Delegada del Plan Estratégico, dentro del Consejo Social de la Ciudad, quien impulsa el proceso de planificación estratégica. En definitiva, se trata de ver qué modelos son más centralizados o descentralizados y su impacto en los procesos participativos y de ejecución de los Planes.

Un último criterio que se abordará es la evaluación de los Planes y sus desarrollos, faceta que presenta déficits en la mayoría de los casos. Se trata de la introducción y uso de metodología de indicadores para la medición de los distintos aspectos del Plan, el impacto del mismo, cuestión sobre la que los Planes apenas hacen mención en la mayoría de las experiencias de planificación estratégica urbana.

Así, de los casos seleccionados, Zaragoza es el único que presenta una metodología de evaluación de indicadores (cuadro de mando) consolidado que va mejorando en cada ejercicio anual. San Sebastián y Elche han fijado recientemente como objetivos la introducción de cuadros de indicadores en sus Planes. El resto apenas hace mención al respecto, aunque señalaremos otras experiencias como Barcelona, Navarra, Bilbao o Valencia, para llenar la laguna que existe en esta materia.

Finalmente, se realizará, como se señaló, un análisis macro sobre tendencias de los planes estratégicos en el ámbito nacional y en el entorno europeo donde se establecerá una tipología en la que se enmarcarán los casos seleccionados.

Con esta información y el diagnóstico del municipio habrá suficientes elementos de juicio para elegir el modelo más apropiado para Móstoles.

Metodología propuesta

Se analizarán las experiencias internacionales y nacionales que puedan servir de referencia para el caso de Móstoles, haciendo mayor énfasis en las buenas prácticas del entorno europeo y español. La información obtenida permitirá definir grupos estratégicos que, siguiendo líneas comunes o similares de actuación dentro de parámetros bien definidas, aportarán valiosa información sobre los factores clave de éxito o fracaso de sus respectivas experiencias. Asimismo, se identificarán aquellas iniciativas que, siendo emprendidas por otros gobiernos, incorporan normas, reglamentos, políticas, objetivos o estrategias con alguna vinculación o efecto sobre Móstoles, requiriéndose en este caso su adecuada valoración y articulación con el Plan.

El análisis externo supondrá también la realización de un análisis de tendencias (demográficas, económicas, ecológicas y sociales entre otras) de carácter global y/o nacional, mediante el cual se tratarán de identificar los principales fenómenos de cambio que están ocurriendo en la actualidad y puedan tener un impacto importante en el entorno global del municipio. A partir de las tendencias presentadas se podrán conocer en las siguientes etapas, las oportunidades y amenazas relacionadas con la localidad.

Tareas	Responsables
-Identificación y documentación de experiencias que sirvan de referentes: definición de grupos estratégicos. -Revisión de políticas y/o normativas promovidas por otras administraciones. -Análisis de tendencias globales y/o nacionales.	-Grupos de trabajo/Equipo Técnico.
<u>Resultado esperado</u> Informe técnico sobre el análisis situaciones y el diagnóstico participado.	

Cuadronº.6. Análisis externo comparado.

2.2.3 Análisis interno

Esta actividad tiene por objetivo definir las características del municipio y con ello, identificar los principales problemas que enfrentan sus habitantes para determinar, entre otras cosas, las fortalezas y amenazas del municipio. En las tareas de obtención de la información se promoverá la participación de los ciudadanos, asociaciones civiles,

asociaciones de vecinos y otros colectivos que hagan vida en la localidad, a través de los órganos de participación existentes en la ciudad y de la realización de foros temáticos.

Tareas	Responsables
-Definición de las principales características del municipio de acuerdo con las áreas seleccionadas. -Identificación de los principales problemas que afectan a la población. -Realización de actividades participativas.	-Grupos de trabajo. Grupos de trabajo/Equipo Técnico. -Actores institucionales, grupos de trabajo y Equipo Técnico.
<u>Resultado esperado</u> Informe técnico sobre el análisis situaciones y el diagnóstico participado.	

Cuadronº.7. Análisis interno.

2.2.4 Análisis estratégico: diagnóstico participado

Consiste en la identificación y análisis de las limitaciones y potencialidades del municipio, con la finalidad de concretar los problemas y necesidades que afectan a la localidad y las oportunidades para emprender iniciativas de mejora. En este caso, el Equipo Técnico partirá de la contrastación entre la información recopilada durante el reconocimiento de las condiciones iniciales y de los principales rasgos del municipio con las diferentes tendencias de entorno previamente elaboradas. El desarrollo de esta actividad requiere seguir los siguientes pasos:

Matriz DAFO

La matriz DAFO será el producto de la contrastación de la información anteriormente mencionada y de la identificación de las debilidades, amenazas fortaleces y oportunidades del municipio. Los resultados del análisis se recogerán en cuatro escenarios:

- **De vulnerabilidad.** Se elaborará tras valorar el impacto de las amenazas sobre las debilidades. En este escenario se establecerán aquellos aspectos que hacen más frágil al municipio en caso de que el entorno no sea favorable e internamente falten recursos.

- **De desgaste.** En su desarrollo se valorará el impacto de las amenazas sobre las fortalezas. Las conclusiones obtenidas reflejarán las consecuencias que se producen cuando el entorno no es favorable y sea necesario prever medidas eviten el deterioro de las fortalezas identificadas.
- **De ilusión.** Recoge el impacto de las oportunidades sobre las debilidades. En este caso, las tendencias del entorno son favorables, por lo que es conveniente, en este marco, actuar para reducir las debilidades identificadas.
- **De éxito.** Se construirá a partir del análisis de las oportunidades y fortalezas. Es los escenarios más favorables, desde el punto de vista interno como externo, por lo que genera un marco ideal para la consecución de los objetivos.

Tareas	Responsables
-Contrastación de la información. -Diseño de la matriz DAFO. -Elaboración de escenarios e identificación de problemas. -Discusión de los resultados obtenidos.	-Grupos de trabajo.
	-Equipo técnico.
	-Actores institucionales, grupos de trabajo y Equipo Técnico.
<u>Resultado esperado</u> Listado de oportunidades, problemas prioritarios y necesidades del municipio.	

Cuadronº.8. Análisis estratégico: diagnóstico participado.

Definición de líneas estratégicas

Durante esta actividad se tomará como referencia la información aportada por la matriz DAFO y por los cuatro escenarios previamente elaborados, para establecer las líneas estratégicas que guiarán el diseño del plan. Las estrategias se convertirán en la trayectoria de acción de las siguientes etapas del proceso planificador, garantizando la adopción de objetivos y acciones oportunas, viables y realistas.

Tareas	Responsables
-Elaboración de las conclusiones estratégicas.	-Equipo de trabajo.
<u>Resultado esperado</u> Las líneas estratégicas definidas.	

Cuadronº.9. Definición de líneas estratégicas.

2.3 Diseño del Plan

Corresponde a en esta etapa la realización de dos actividades fundamentales. Por un lado, la elaboración del documento final donde se desglosará de forma detallada el contenido del Plan Estratégico y, por otro lado, la realización de aquellas actividades que, manteniendo el compromiso de promover la participación ciudadana y la

transparencia en el proceso de elaboración del plan, tiene por objetivo fomentar la discusión y el debate entre los habitantes de la localidad. Esto supone realizar las actividades que se recogen a continuación.

2.3.1 Definición de objetivos y acciones estratégicas

Se establecerán en primer lugar los objetivos del Plan Estratégico, entendidos como los resultados que se esperan alcanzar en el tiempo de vigencia del Plan. Un factor clave que se tendrá en cuenta a la hora de formular los objetivos es el consenso entre los participantes, vista la importancia de esta actividad para el futuro de Móstoles. De cada objetivo se derivarán, posteriormente, un conjunto de propuestas estratégicas en las cuales se concentrarán los esfuerzos y los recursos de las entidades encargadas de la ejecución del Plan, estas propuestas son la base para el diseño de los proyectos que se desarrollarán en el marco del Plan Estratégico.

Tareas	Responsables
-Asistencia a reuniones y/o mesas de trabajo.	-Grupos de trabajo/Equipo Técnico.
-Elaboración de los objetivos del plan. -Definición de las acciones estratégicas por cada objetivo propuesto	-Equipo técnico
<u>Resultado esperado</u> Primer borrador del plan estratégico.	

Cuadronº.10. Definición de objetivos y acciones estratégicas.

2.3.2 Discusión y mejora

Se pretenden crear espacios para la discusión del Plan, incorporando para ello a los actores seleccionados en la etapa de organización y lanzamiento. En este sentido, los participantes podrán hacer una valoración sobre el contenido del plan y podrán aportar ideas para su mejora a través de los foros de discusión y de los espacios participativos existentes en la localidad. En todo caso, los resultados de las consultas que se lleven a cabo serán debidamente procesados por el Equipo Técnico y, siguiendo criterios de viabilidad técnica y financiera, se determinará su incorporación al Plan.

Tareas	Responsables
-Traslado del plan a los diferentes actores sociales e institucionales identificados.	-Equipo técnico/actores institucionales.
-Realización de actividades de consulta en la localidad.	-Actores institucionales.
-Procesamiento de la información (resultados).	-Grupos de trabajo/Equipo Técnico.
<u>Resultado esperado</u> Versión definitiva del plan estratégico.	

Cuadronº.11. Discusión y mejora

2.4 Aprobación y difusión

Corresponde intervenir en esta etapa a los actores institucionales responsables de la aprobación y entrada en vigencia del plan estratégico.

2.4.1 Aprobación del Plan Estratégico

En este sentido, se prevé la presentación del plan en el Consejo Social de la Ciudad y en el Pleno del Ayuntamiento para su posterior aprobación.

Tareas	Responsables
-Presentación del Plan al Consejo Social de la ciudad. -Presentación del Plan en el Pleno para su aprobación.	-Actores institucionales.
<u>Resultado esperado</u> Plan Estratégico aprobado y en vigencia.	

Cuadronº.12. Aprobación del Plan Estratégico.

2.4.2 Difusión del Plan Estratégico

Se promoverán actividades de difusión que abarquen a todos los ciudadanos del municipio, siguiendo las estrategias de comunicación y promoción de la participación ciudadana previamente definidas.

Tareas	Responsables
-Diseño de material de promoción. -Realización de actividades de promoción en el municipio.	-Actores institucionales
<u>Resultado esperado</u> Campaña de promoción puesta en marcha.	

Cuadronº.13. Difusión del Plan Estratégico.

2.5 Seguimiento y evaluación participada

Tras la aprobación del plan el Equipo Técnico hará recomendaciones sobre la manera más idónea para llevar a cabo las tareas de seguimiento, mediante la implantación de mecanismos que faciliten, de forma continua, la recolección y el análisis de información sobre la ejecución del plan. De igual forma, se propondrá la creación de observatorio de la ciudad que permita realizar una valoración ordenada y continuada de los resultados del plan.

2.5.1 Seguimiento del plan

En este caso se sugerirá la adopción de un sistema de indicadores como herramienta ideal para la utilización de instrumentos objetivos y operativos que faciliten la obtención y el procesamiento de la información que se genera durante la ejecución del plan.

Tareas	Responsables
-Definición de los criterios sobre las tareas de seguimiento del plan. -Promoción de la participación ciudadana en las tareas de seguimiento.	-Equipo técnico. -Actores institucionales.
<u>Resultado esperado</u> Informe técnico con las recomendaciones del Equipo Técnico.	

Cuadronº.14 Síntesis de la actividad

2.5.2 Evaluación. Observatorio de la ciudad

El Equipo Técnico diseñará una propuesta para la creación de un observatorio de la ciudad encargado de la evaluación del plan de acuerdo con criterios de eficacia, eficiencia, calidad y economía. Sin duda, la propuesta del Observatorio es una consecuencia natural de cualquier proceso de Planificación Estratégica, más aún cuando ello ha supuesto la utilización de valiosos recursos y la movilización de todos los actores públicos, privados y sociales entorno a un objetivo colectivo.

Tareas	Responsables
-Elaboración de propuestas para la creación del Observatorio de la Ciudad. -Promoción de la participación ciudadana en las tareas de evaluación.	-Equipo técnico. -Actores institucionales.
<u>Resultado esperado</u> -Informe técnico con las recomendaciones del Equipo Técnico. -Observatorio de la Ciudad creado.	

Cuadronº.15. Evaluación. Observatorio de la Ciudad.

III. Recursos estratégicos

Son aquellos factores clave que intervendrán de forma transversal en las etapas de formulación, evaluación y seguimiento del plan, sin lugar a dudas, su incorporación

hará del proceso de planificación una experiencia innovadora convirtiéndola en un referente para otros municipios españoles.

3.1 Participación ciudadana

Los ciudadanos tendrán cabida en la elaboración del plan, pues el objetivo que se persigue es poner en marcha una serie de políticas y programas públicos que incidan de manera directa sobre su calidad de vida. De esta forma, se dará mayor legitimidad al contenido del plan y, fundamentalmente, se fortalecerán los valores democráticos en el ámbito local. Esta iniciativa supondrá la puesta en marcha de las siguientes iniciativas:

INFORMACIÓN	- Elaboración y distribución de material informativo durante las etapas de formulación y seguimiento del plan.
CONSULTA	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de foros de discusión de acuerdo con las áreas o temas seleccionados en la etapa de organización y lanzamiento. - Colocación de buzones de sugerencia en las sedes de las principales instituciones públicas. - Realización de una consulta ciudadana.
TOMA DE DECISIONES	- Utilización de los espacios estables de participación para la deliberación y concertación sobre temas relacionados con el plan.

Cuadronº.16 Participación ciudadana.

3.2 Nuevas tecnologías (TIC's)

Relacionado con la participación ciudadana, la incorporación de las nuevas tecnologías tiene por objetivo habilitar canales electrónicos que faciliten la interrelación del ciudadano con los responsables de la elaboración del plan y fomentar procesos más plurales de discusión y participación en línea. Siguiendo estas premisas se reforzarán las tareas de información sobre las actividades programadas o decisiones adoptadas por los actores involucrados y se promoverán actividades de consulta sobre los temas que afectan de forma directa al municipio (económico, social, político y ambiental entre otros).

Las iniciativas más relevantes en esta materia estarán especialmente enfocadas en la web 2.0, con la finalidad de explotar al máximo la conectividad de Internet y promover la formación de redes para el debate e intercambio de información. En general, las iniciativas propuestas son las siguientes:

INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de contenido de una página web que permita la revisión y descarga de información relativa al plan. - Creación y difusión de un <i>newsletter</i> de carácter bimensual.
--------------------	---

CONSULTA	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de blogs para conocer las opiniones de los ciudadanos y los puntos de vista de los responsables políticos. - Creación de foros de discusión on-line vinculados con los foros presenciales citados con anterioridad. - Promoción del plan a través de las redes sociales 2.0: creación de grupos de discusión. - Realización de encuestas on-line y activación de un buzón de sugerencia.
-----------------	---

Cuadronº.17 Nuevas tecnologías (TIC's).

3.2 Estrategia de comunicación

Se considerará como un factor clave la elaboración y puesta en marcha de un plan de comunicación que tenga por objetivo optimizar la gestión informativa y comunicativa desarrollada por el Ayuntamiento de Móstoles con respecto al proceso de formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico del Municipio. El plan se centrará en la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar estrategias para la creación de la imagen corporativa del plan estratégico del municipio.
- Hacer más eficiente la comunicación entre las Áreas de Gobierno y los actores institucionales involucrados.
- Promover la presencia mediática de las actividades realizadas.
- Posicionar la experiencia como modelo innovador de planificación estratégica participada.

Es importante reseñar, que una vez que se haya realizado un diagnóstico en profundidad del municipio y que se disponga de la información requerida, sería conveniente desarrollarlo en paralelo al Plan Estratégico, ya que el paso final para su puesta en marcha es mucho más económico que si se acometiera transcurrido un determinado lapso de tiempo. En caso contrario, se corre el riesgo de que la información obtenida no sea lo suficientemente fiable.

A continuación se presenta un esquema que puede ser tratado en el plan de comunicación, no sin antes destacar que este planteamiento en el documento inicial es sólo una recomendación, pues el presupuesto inicial del Plan Estratégico no da cobertura al desarrollo de un plan de comunicación para el municipio de Móstoles.

1. EJES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN

- 1.1. Eje Estratégico Organización
- 1.2. Eje Estratégico Recursos
- 1.3. Eje Estratégico Social

2. OBJETIVOS A ALCANZAR

- 2.1. Objetivos Internos
- 2.2. Objetivos Externos
- 2.3. Servicio Público
- 2.4. Fomento de los Canales de Comunicación
- 3. MENSAJES Y CONCEPTOS EN LA COMUNICACIÓN
 - 3.1. Cambio Interior Nueva Imagen Exterior
 - 3.2. Reivindicación de lo Social
 - 3.3. Cambiar la Imagen de la Ciudad es Tarea de Todos
 - 3.4. Desarrollo de un Lenguaje más Moderno e Innovador
- 4. DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES
 - 4.1. Debilidades
 - 4.2. Amenazas
 - 4.3. Fortalezas
 - 4.4. Oportunidades
- 5. PÚBLICOS OBJETIVO
 - 5.1. Público Interno
 - 5.2. Público Externo
 - 5.2.1. Institucionales
 - 5.2.2. Cívicos
- 6. CANALES Y SOPORTES DE LA COMUNICACIÓN
 - 6.1. Público Externo
 - 6.2. Público Interno
- 7. COMUNICACIÓN INTERNA
 - 7.1. Plantilla
 - 7.2. Planes y Documentos
 - 7.3. Las Relaciones Institucionales
- 8. COMUNICACIÓN EXTERNA
 - 8.1. Plan de Medios
 - 8.2. Medios Propios
 - 8.2.1. Web
 - 8.2.2. Boletín Semestral
 - 8.2.3. Mupis / Banderolas
 - 8.2.4. Contenedores / Papeleras
 - 8.2.5. Quejas, Peticiones y Sugerencias
 - 8.2.6. Uniformes
 - 8.2.7. Edificios
 - 8.2.8. Vehículos y Elementos de Uso
 - 8.3. Plan de Eventos
 - 8.4. Plan de Campañas y Actividades
 - 8.4.1. Campañas
 - 8.4.2. Actividades
 - 8.4.3. Actividad de Comunicación Interna
 - 8.4.4. Actividad de Comunicación Institucional
- 11. TEMPORALIZACIÓN
- 12. RECURSOS
- 13. APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO

14. EVALUACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

15. RECOMENDACIONES

3.3 Alianzas estratégicas

Su finalidad es establecer lazos formales o informales de colaboración entre el Gobierno local y los actores clave del municipio, con la finalidad de lograr, en el corto plazo, un apoyo en la elaboración del plan mediante el intercambio de experiencias y conocimientos. Ya sea en el medio o largo plazo, la construcción de alianzas duraderas y estables basada en la confianza y la transparencia ayudará a lograr sinergias provechosas para el alcance de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico. Algunas iniciativas que pueden impulsarse en este marco son las siguientes:

- Transmitir información a los actores clave de forma regular y fomentar su participación en las actividades programadas.
- Crear de redes temáticas para el intercambio de información.

4.2 Recursos estratégicos

ETAPAS/RECURSOS ESTRATÉGICOS		2009				2010											
		SEP	OC T	NO V	DIC	ENE	FEB	MA	AB R	MA Y	JUN	JUL	AG O	SEP	OC T	NO V	DIC
ORGANIZACIÓN Y LANZAMIENTO																	
Participación	Distribución de material informativo																
	Colocación de buzones de sugerencias																
TIC	Habilitación de página web																
	Difusión de un newsletter																
Comunicación	Diseño de la estrategia de comunicación																
	Campaña de lanzamiento																
Alianza	Convocatoria de actores clave																
DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO																	
Participación	Realización de foros de discusión																
	Consulta ciudadana																
TIC	Activación y funcionamiento de foros on-line																
	Promoción de grupos de discusión: redes sociales																
Comunicación	Promoción de una versión digital del diagnóstico																
Alianza	Puesta en marcha de redes temáticas																
DISEÑO DEL PLAN																	
Participación	Discusión en los órganos de participación																
APROBACIÓN Y DIFUSIÓN																	
Participación	Presentación a los actores institucionales																
TIC	Promoción de una versión digital del plan																
Comunicación	Campaña de difusión																
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN*																	
Participación	Instalación de comisiones de seguimiento																
TIC	Difusión de información on-lines																
Comunicación	Promoción del Observatorio de la Ciudad																
Alianza	Fortalecimiento de las redes para la evaluación																

*Su extensión dependerá del marco temporal del Plan

