

Planificación estratégica de ciudades

Metodología y experiencias
desde Tecnalia

Alicante, 19 de mayo de 2016

TECNALIA

es el primer centro privado de investigación aplicada y desarrollo tecnológico de España y uno de los más relevantes de Europa. Una mezcla de tecnología, tenacidad, eficacia, audacia e imaginación.

www.tecnalia.com



tecnalia Inspiring Business

IDEAS QUE
CREAN VALOR

Inspiring Business



NUESTRA ACTIVIDAD
EN CIFRAS

DOCUMENTO EDITADO EN FEBRERO DE 2014



SEDES ALREDEDOR
DE MUCHAS PERSONAS
DE DIVERSAS LOCALIDADES
DIFERENTES

21



PRIMERA ORGANIZACIÓN PRIVADA
ESPAÑOLA EN RETORNOS ECONÓMICOS,
PROYECTOS APROBADOS Y
LIDERADOS EN EL VII PROGRAMA
MARCO EUROPEO

1ª



CUATRO MIL CLIENTES

EXPERTOS
EN PLANTILLA

1.500

TECNALIA RESEARCH & INNOVATION



HACIA UN FUTURO INTELIGENTE

5 CLAVES PARA DISEÑAR
LAS SMART CITIES



1 CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

2 ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE

3 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

4 ICT-EUROPEAN SOFTWARE INSTITUTE

5 INDUSTRIA Y TRANSPORTE

6 SALUD

7 SERVICIOS TECNOLÓGICOS



El futuro de las ciudades by TECNALIA

HACIA UN FUTURO INTELIGENTE

5 CLAVES PARA DISEÑAR
LAS SMART CITIES

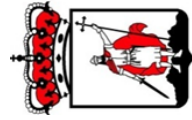
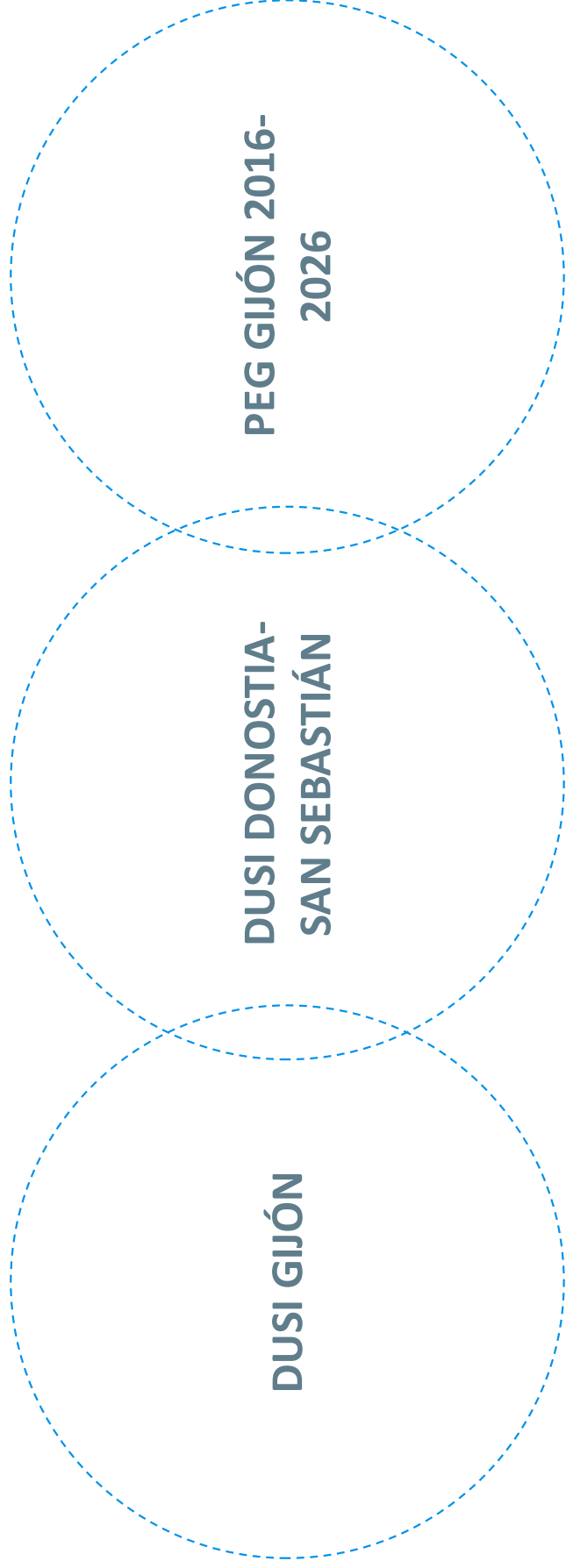


UN PROYECTO
DE SMART CITY
GENERA VENTAJAS
SOSTENIBLES
VINCULADAS
A LAS CIUDADES
Y AL TERRITORIO,
PRODUCIENDO
PROGRESO Y
BIENESTAR PARA
LOS CIUDADANOS.



El futuro de las ciudades by TECNALIA

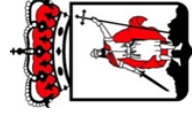
Algunas experiencias en los últimos dos años desde Estrategias de innovación



Ayuntamiento
de **Gijón**



Donostiako Udala
Ayuntamiento de San Sebastián



Ayuntamiento
de **Gijón**



DONOSTIAKO
SUSTAPENA
FOMENTO DE
SAN SEBASTIAN


Ingredientes comunes

- ⌘ La **innovación** como filosofía, por su valor para la sociedad.
- ⌘ La **tecnología al servicio** de la estrategia y de las personas.
- ⌘ **Solucionar** problemas y crear **oportunidades**.
- ⌘ **Conocer** para ayudar a elegir.
- ⌘ **Aprendizaje continuo**.
- ⌘ Aprendemos **de los mejores** (que no siempre son los mas grandes).





Planificación estratégica de ciudades

- ⦿ Qué es
 - ⦿ Por qué
 - ⦿ Para qué
 - ⦿ Quién
 - ⦿ Cómo
 - ⦿ PEG 2016-2026
 - ⦿ Claves
 - ⦿ Y para Alicante...?
- 

1. Qué es

Estrategia

- ⌘ No sólo es hacer cosas similares mejor que la competencia....
- ⌘ Es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades.



- ⌘ Implica elegir
- ⌘ Encaje de las actividades elegidas

Planificación estratégica de ciudades



Es el proceso de **visualizar** un futuro deseado para la ciudad y de trasladar esta visión a retos y **objetivos** concretos junto con la definición de una serie de **proyectos** orientados a la consecución de los objetivos y, por consiguiente, a la materialización de la visión deseada para la ciudad.


Planificación estratégica de ciudades

- ⌘ Complejidad de problemas
- ⌘ Perspectiva inteligente e integrada

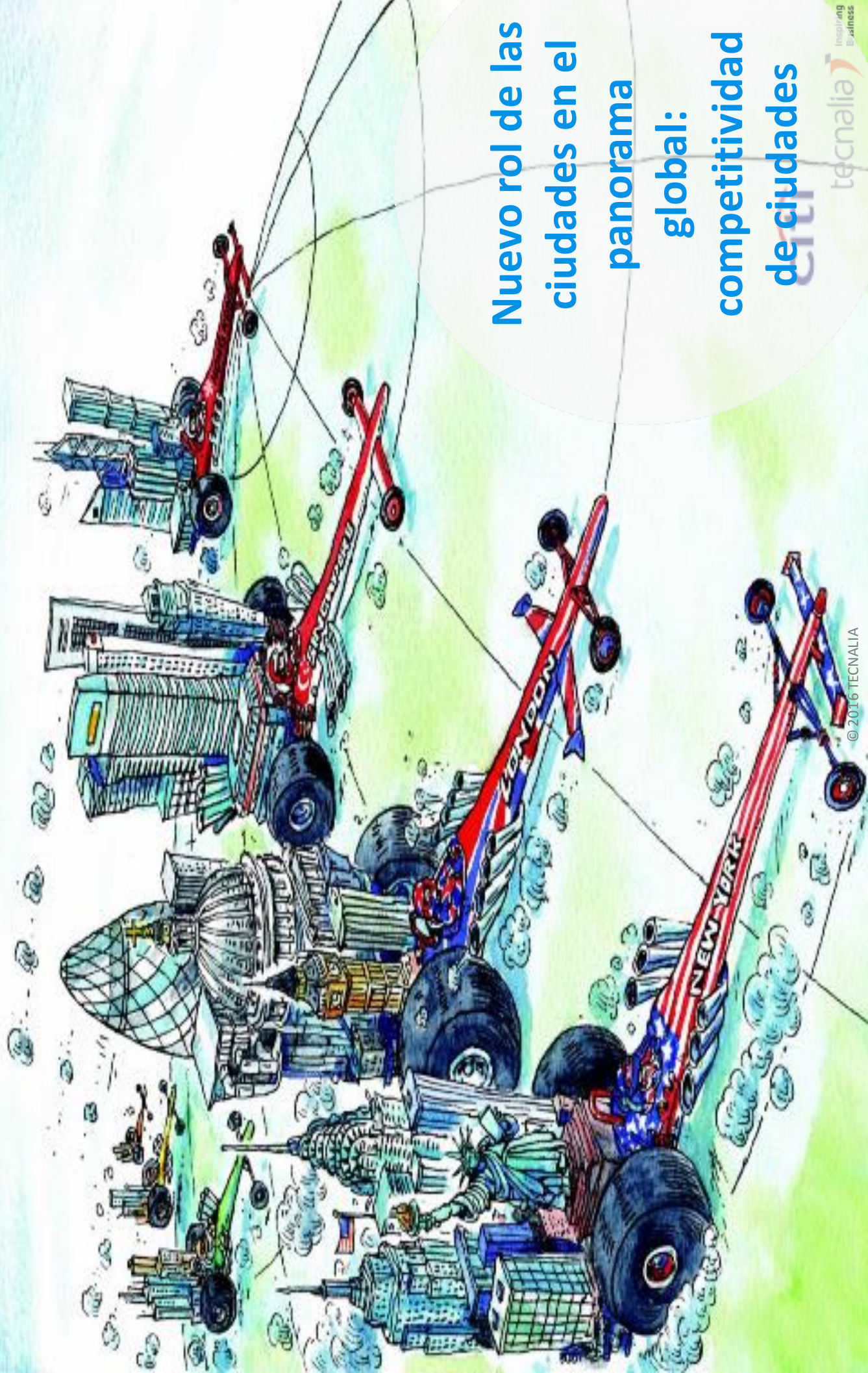
⌘ Gobernanza reflexiva



2. Por qué



**Ciudad ámbito
más cercano a la
ciudadanía, a su
día a día**



**Nuevo rol de las
ciudades en el
panorama
global:
competitividad
de ciudades**



Las ciudades son
parte del
problema y
parte de la
solución

3. Para qué

FUERZAS QUE DEBEN REFORZARSE ENTRE SÍ



4. Quién

Liderazgo del sector público

- ⌘ Un liderazgo estratégico, que permite liderar pactos con todas las fuerzas y actores implicados en el territorio.
- ⌘ Capaz de ligar las tendencias globales y locales del territorio.



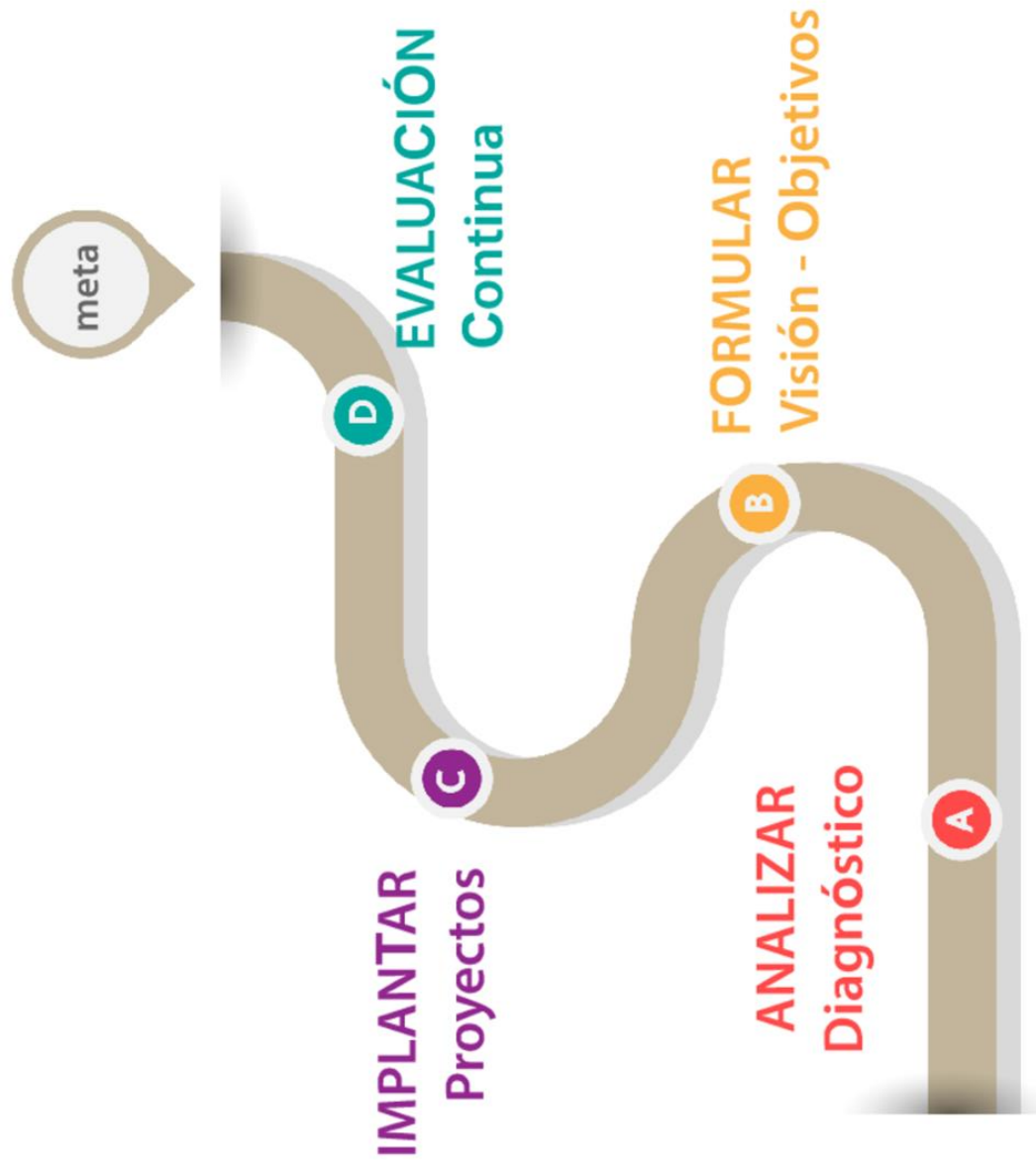
Gobernanza

- ⌘ Proceso participativo entre agentes públicos y privados: sector público, privado, organizaciones, ciudadanía. Todas las partes interesadas.
- ⌘ Crear consenso que dote de legitimidad al proceso.

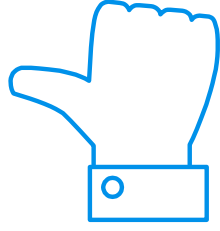


5. Cómo

Metodología y proceso de planificación estratégica



Necesitas conocer...



DIAGNÓSTICO
analizar



quién eres

- ⊙ Análisis Interno
- ⊙ Identidad
- ⊙ Evolución





qué pasa a tu alrededor

- ⊙ Análisis Externo
- ⊙ Qué te afecta y cómo (a corto, medio y largo plazo)
- ⊙ Tendencias actuales y futuras
- ⊙ Perspectiva interna y externa

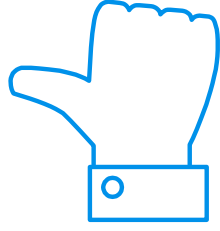


qué hacen otros

- ⊙ Benchmarking
- ⊙ Para compararse
- ⊙ Para aprender
- ⊙ Buenas y malas prácticas
- ⊙ Pero cuidado.... ⚠



Necesitas definir....



quién quieres ser

- ⊙ Visión
- ⊙ Razonable pero permitiéndote soñar
- ⊙ Largo plazo



qué quieres conseguir

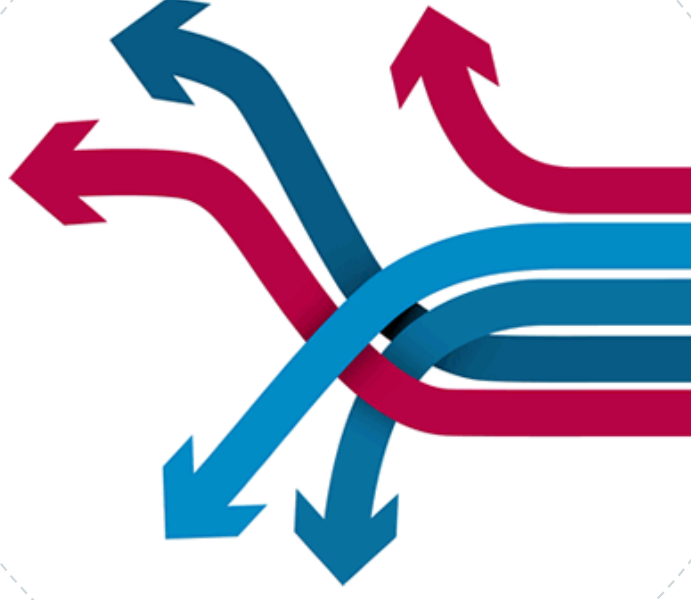
- ⊙ Objetivos
- ⊙ Criterios de selección:
**medibles, realistas,
alineados con la visión**

Goals are dreams
with deadlines.

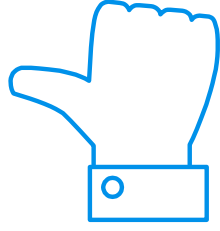
- Diana Scharf Hunt

cómo vas a conseguirlo

- © Líneas de actuación – Acciones
- © Criterios de selección: **medibles, relevantes, alcanzables y realistas, específicas a objetivos.**



Necesitas diseñar...



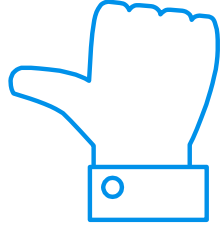


cómo vas a llevarlo a cabo

- ⊙ Proyectos
 - ⊙ Tractores
 - ⊙ Multidimensionales
 - ⊙ Integrados
 - ⊙ Definición clara de roles, responsables y financiación.
- IMPLEMENTAR.**



Necesitas definir....



cómo vas a valorarlo

- ⊙ Proceso dinámico, de evaluación y ajuste continuos
- ⊙ Situación cambiante
- ⊙ Reflexión constante

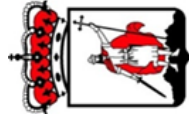


6.

PEG 2016-2026



Plan Estratégico Gijón 2016-2026



Ayuntamiento
de Gijón





PUBLICIDAD

PUBLI

El Plan Estratégico dibuja un Gijón más participativo, digital y verde

El documento, que será aprobado hoy por la junta de gobierno, recoge 14 grandes retos de ciudad para los próximos 10 años



El Parque Científico es uno de los protagonistas del PEG. /J. PETEIRO



IVÁN VILLAR **GIJÓN**

Me gusta **0**

17 mayo 2016
08:16



Tras más de dos años de trabajo, la junta de gobierno aprobará hoy el Plan Estratégico de Gijón (PEG) 2026, documento que recoge las estrategias que debe seguir la ciudad en la próxima década para «posicionarse como un lugar privilegiado para vivir, propiciar una mayor competitividad a sus empresas y garantizar un futuro a sus jóvenes y al conjunto de su población». El siguiente paso será el traslado del plan al consejo social de la

PUBLICIDAD

PUBLICIDAD

PUBLICIDAD

http://www.elcomercio.es/gijon/201605/17/plan-e-strategico-dibuja-gijon-20160517002104-v.html?ns_campaign=WC_MS&ns_source=BT&ns_linkname=Scroll&ns_fee=0&ns_mchannel=TW



PEG 2016-2026. PROCESO

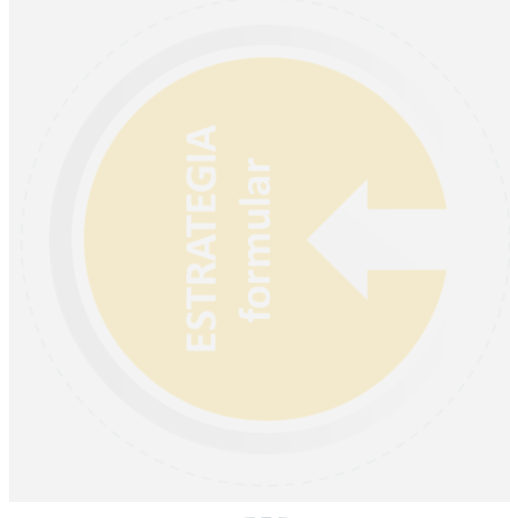


Proceso dinámico y abierto
Participación

Estructura de trabajo. EJES de análisis

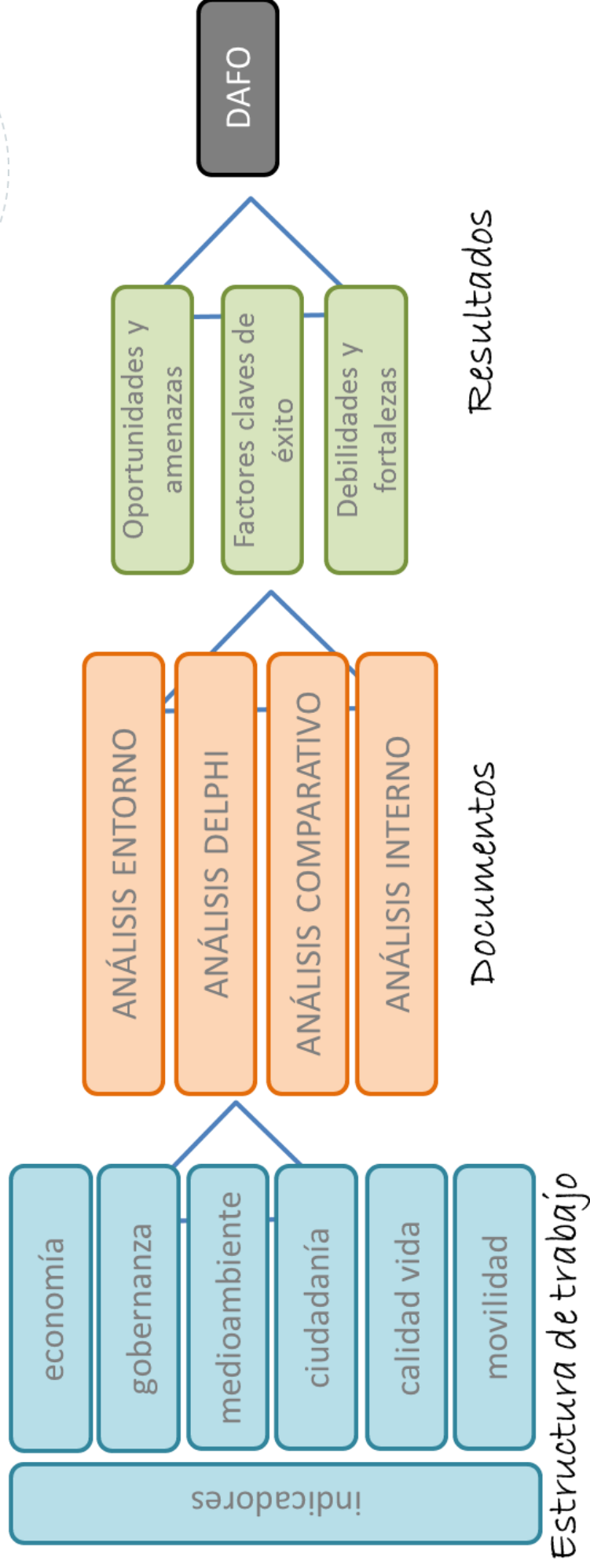


PEG 2016-2026. PROCESO



Proceso dinámico y abierto
Participación

ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DAFO





Análisis de Entorno

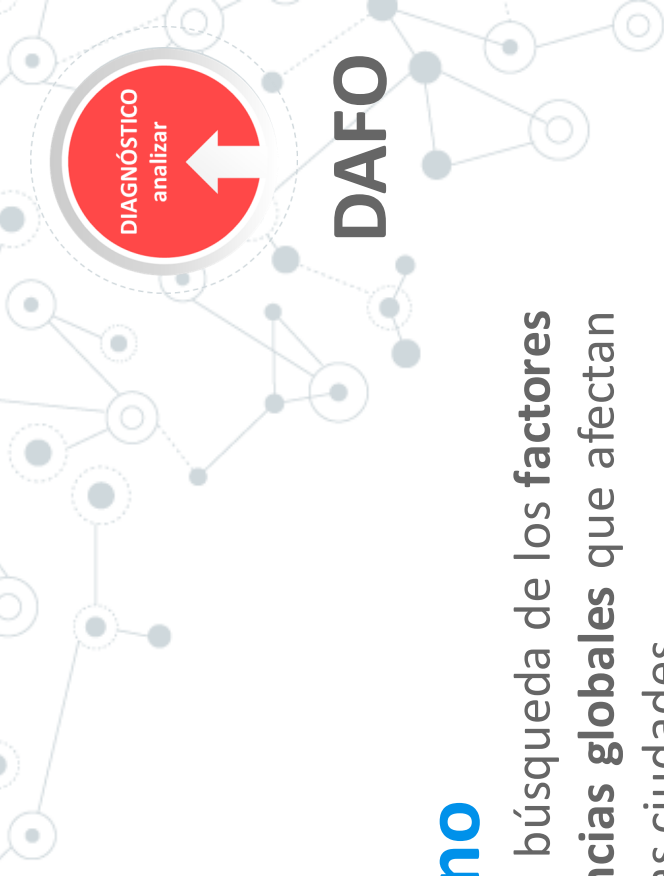
Centrado y orientado en la búsqueda de los factores de cambio y de las tendencias globales que afectan y afectarán en el futuro a las ciudades.

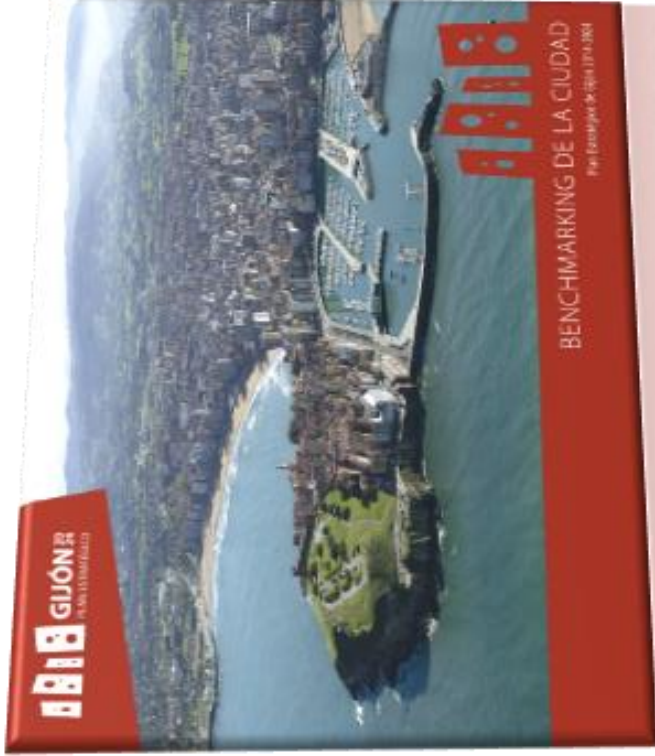
AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

TENDENCIAS

FACTORES EXTERNOS

BETOS





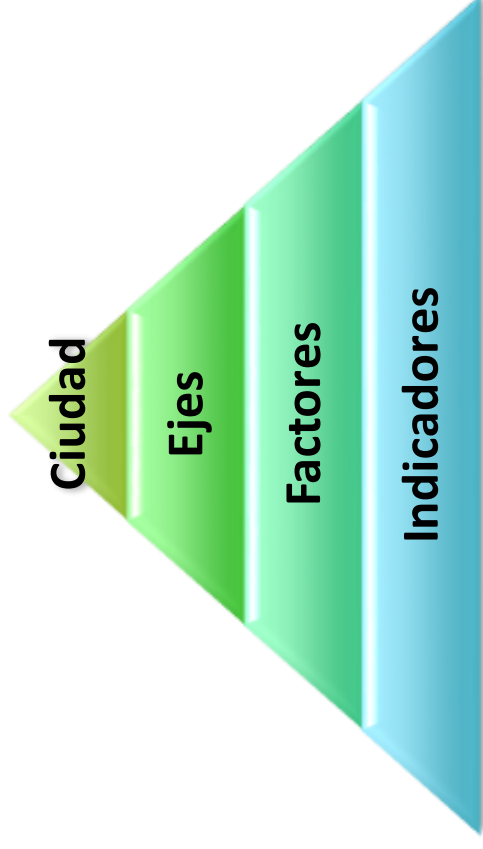
ANÁLISIS CUANTITATIVO

ANÁLISIS CUALITATIVO

Benchmarking de ciudades

DAFO

Análisis comparativo (benchmark) de la situación de Gijón con relación a las principales ciudades de su entorno y de las que pueden considerarse su competencia, además de aquellas ciudades que han hecho del concepto smart su estrategia de ciudad.



Casos de éxito de ciudades a nivel internacional identificando los factores, iniciativas y proyectos relevantes en relación a la Smart City.





Benchmarking de ciudades

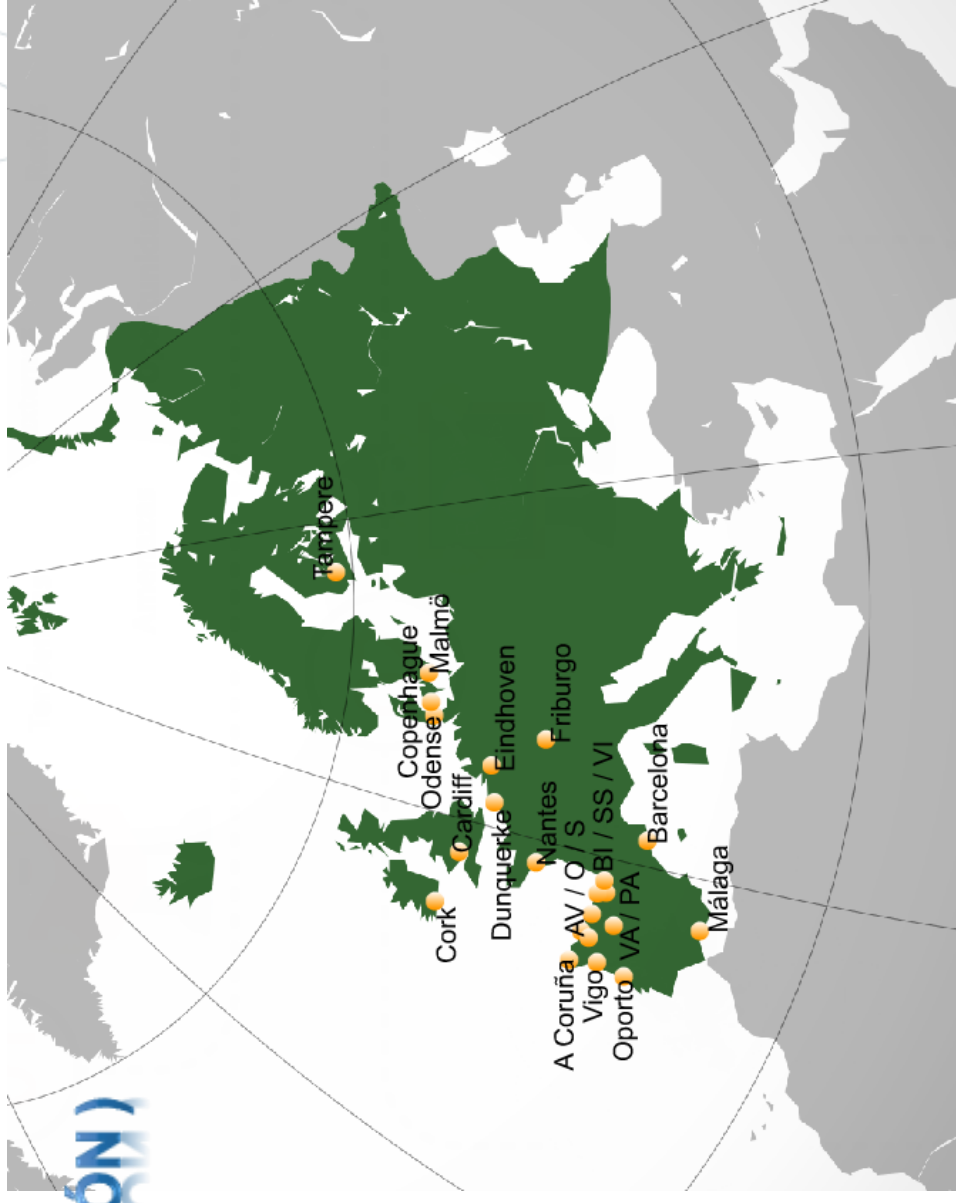
DAFO

DIAGNÓSTICO
analizar



24 CIUDADES (INCLUIDO GIJÓN)

- | | |
|---------------------|------------|
| VIGO | EINDHOVEN |
| ÁVILÉS | DUNKERQUE |
| OVIEDO | MALMÖ |
| A CORUÑA | CORK |
| DONOSTIA | NANTES |
| VITORIA | OPORTO |
| VALLADOLID/PALENCIA | CARDIFF |
| BARCELONA | ODENSE |
| SANTANDER | COPENHAGUE |
| BILBAO | FRIBURGO |
| MÁLAGA | TAMPERE |





Panel Delphi de Expertos

Identificar y priorizar las amenazas y oportunidades que representan para la ciudad de Gijón los principales factores de cambio y las tendencias emergentes en el ámbito urbano, a nivel europeo, nacional y regional.

DAFO



DIAGNÓSTICO
analizar

TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS

95 EXPERTOS

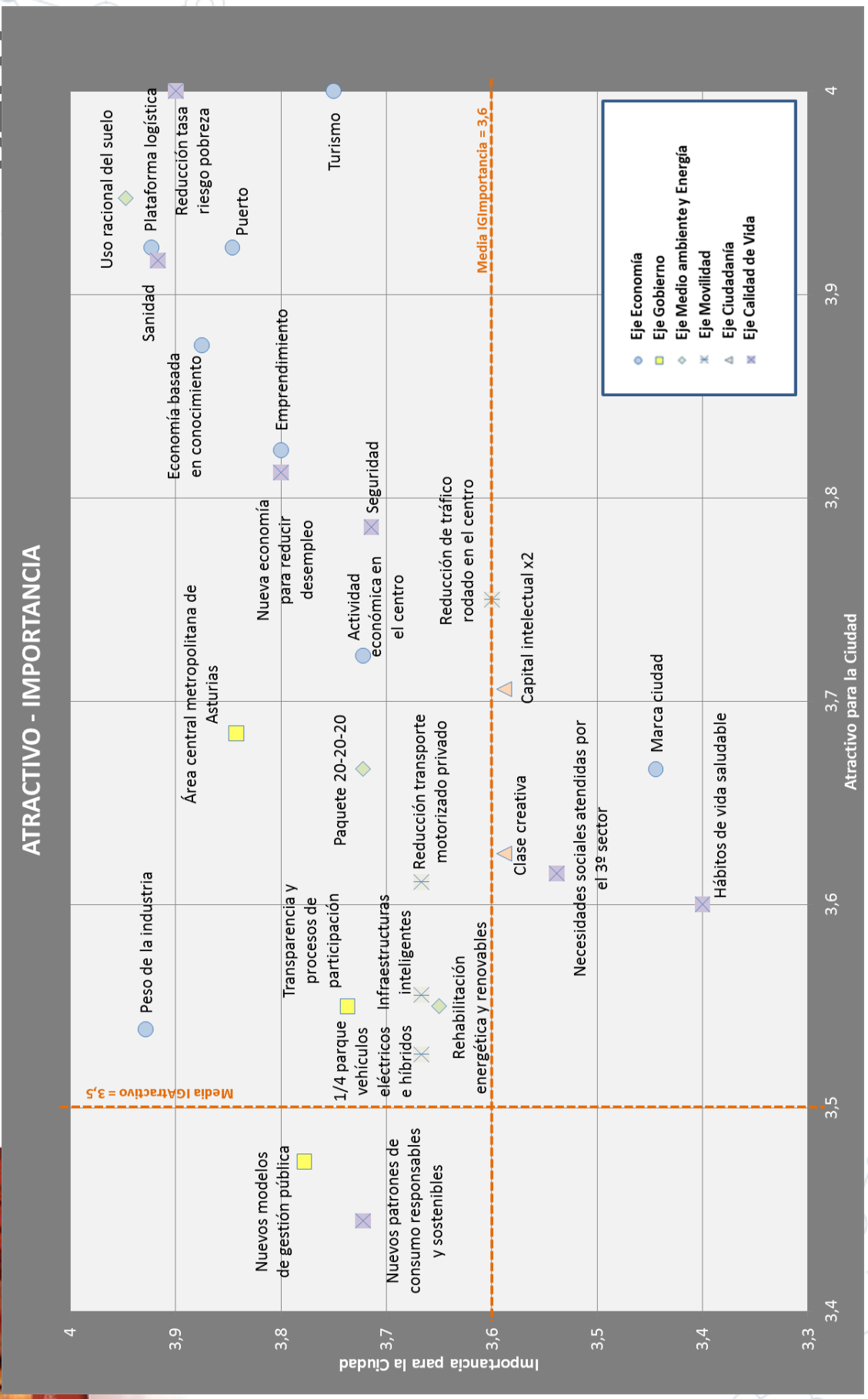
PRIORIZAR

VISIÓN INTERNA Y EXTERNA



Panel Delphi de Expertos

DAFO





Análisis Interno

Las debilidades y las fortalezas con las que se cuenta. Pretende estudiar cómo el conjunto de agentes, infraestructuras y recursos del municipio de Gijón son capaces de afrontar los retos identificados en el Análisis externo, las luces y las sombras existentes.

DAFO



DIAGNÓSTICO
analizar

FORTALEZAS Y REBILIRARES

6 EJES DE ANÁLISIS

ECONOMÍA

GOBIERNO

CIUDADANÍA

MEDIOAMBIENTE
Y ENERGÍA

MOVILIDAD

CALIDAD DE
VIDA



Análisis Interno

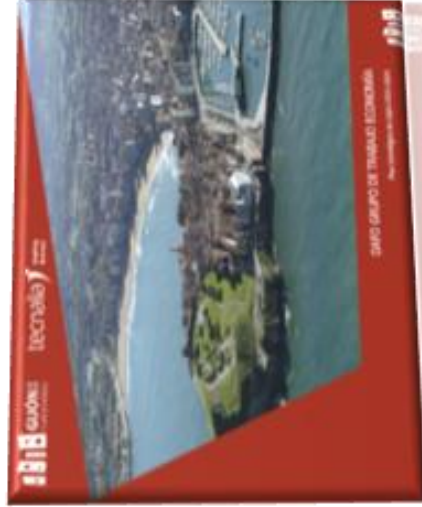
ETAPAS DEL ANÁLISIS
TRABAJO DE GABINETE
+ ±
ENTREVISTAS
+ ±
GRUPOS DE TRABAJO



DAFO

DIAGNÓSTICO
analizar

ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DAFO



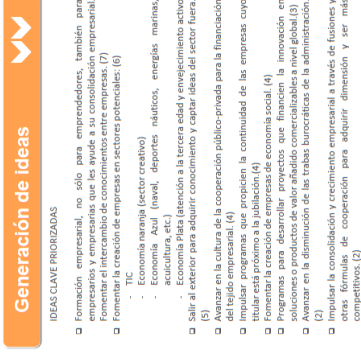
DAFO

DIAGNÓSTICO
analizar

6 MATRICES DAFO POR EJE



Plan Estratégico de Gijón 2014-2024
Análisis Interno: DAFO Grupo de Trabajo Economía



Plan Estratégico de Gijón 2014-2024
Análisis Interno: DAFO Grupo de Trabajo Economía

PEG 2016-2026. PROCESO



Proceso dinámico y abierto
Participación

MARCO ESTRATÉGICO



ESTRATEGIA
formular

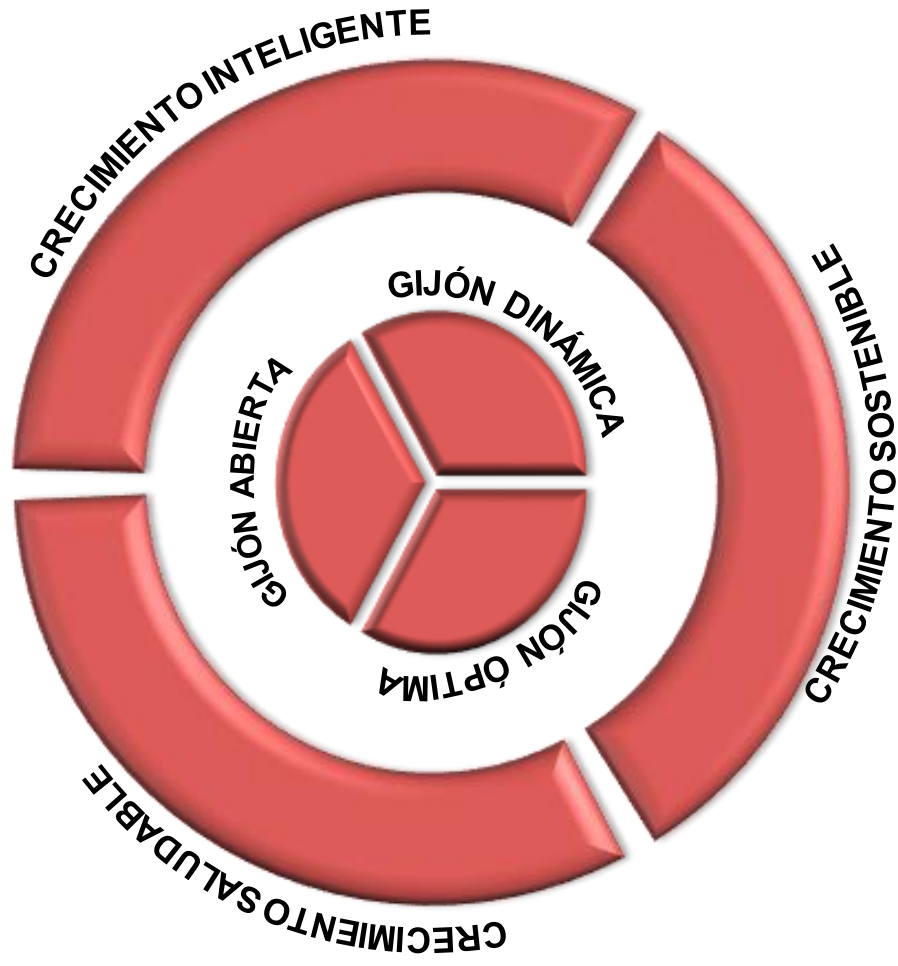


Visión

**Gijón, ciudad dinámica.
Un espacio abierto,
innovador y atractivo
para vivir, aprender y
crear valor en un entorno
conectado, saludable y
sostenible.**



ÁMBITOS



Se han considerado dos espacios donde encuadrar los Ámbitos y las Líneas definidas para la Estrategia:

- El **Facilitador**, con los ámbitos de trabajo encaminados a establecer las bases de funcionamiento: interior del dibujo adjunto.
- El de **Desarrollo**, con los ámbitos de trabajo que son simultáneamente retos de la ciudad y, al mismo tiempo, oportunidad de desarrollo social y económico inclusivo: parte exterior del dibujo.



ESTRATEGIA
formular

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Gijón Abierta	<ul style="list-style-type: none"> L1.1. Ciudad Participativa L1.2. Ciudad Transparente y Abierta
Gijón Óptima	<ul style="list-style-type: none"> L2.1. Ciudad Inteligente L2.2. Servicios Públicos Inteligentes
Gijón Dinámica	<ul style="list-style-type: none"> L3.1. La ciudad Impulsa el Crecimiento L3.2. La ciudad Crece con Talento
Crecimiento Inteligente	<ul style="list-style-type: none"> L4.1. Ciudad Creativa y Digital L4.2. Estrategia Gijón Azul L4.3. Ciudad Industrial 4.0 L4.4. Nodo Logístico Nacional e Internacional
Crecimiento Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> L5.1. Movilidad Sostenible L5.2. Eficiencia Energética y Sostenibilidad L5.3. Economía Circular L5.4. Conservación del Medio Natural y Mitigación del Impacto Ambiental
Crecimiento Saludable	<ul style="list-style-type: none"> L6.1. Ciudad Inclusiva L6.2. Ciudad Atractiva L6.3. Ciudad Activa

ESTRATEGIA
formular

PEG 2016-2026. PROCESO



Proceso dinámico y abierto
Participación

PROYECTOS

PROYECTOS
implementar

ÁMBITOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
Gijón Abierta	• L1.1. Ciudad Participativa	• P1. Gijón, Democracia Participativa
	• L1.2. Ciudad Transparente y Abierta	• P2. Gijón Más Transparente
Gijón Óptima	• L2.1 Ciudad Inteligente	• P3. Gijón, Modelo de Servicio Inteligente
	• L2.2 Servicios Públicos Inteligentes	
Gijón Dinámica	• L3.1 La ciudad impulsa el Crecimiento	• P4. Gijón Impulsa el Crecimiento
	• L3.2 La ciudad Crece con Talento	• P5. Gijón, Anillo del Conocimiento
Crecimiento Inteligente	• L4.1 Ciudad Creativa y Digital	• P6. Gijón Digital y Creativa
	• L4.2 Estrategia Gijón Azul	• P7. Gijón Azul
Crecimiento Sostenible	• L4.3 Ciudad Industrial 4.0	• P6. Gijón Digital y Creativa
	• L4.4 Nodo Logístico Nacional e Internacional	• P8. Gijón, Nodo Logístico Nacional e Internacional • P9. Estación Intermodal de Gijón
Crecimiento Saludable	• L5.1 Movilidad Sostenible	• P10. Movilidad Sostenible e Inclusiva
	• L5.2 Eficiencia Energética y Sostenibilidad • L5.3 Economía Circular • L5.4 Conservación del Medio Natural y Mitigación del Impacto Ambiental	• P11. Gijón Verde
Crecimiento Saludable	• L6.1 Ciudad Inclusiva	• P12. Gijón, Observatorio para la Inclusión y la Igualdad
	• L6.2 Ciudad Atractiva	• P13. Gijón Atractiva
	• L6.3 Ciudad Activa	• P14. Gijón, Ciudad Deportiva y Saludable

PROYECTOS

PROYECTOS
implementar

P4. GIJÓN IMPULSA EL CRECIMIENTO (1/4)

Competencia	Ayuntamiento de Gijón	Fuentes de financiación	Públicas y privadas
Áreas municipales involucradas	DG Servicios, DG Económica, Área de Empleo, Urbanismo, Planificación, Informática	Área municipal coordinadora	Alcaldía
Socios y Agentes implicados	Tejido asociativo de la ciudad, Ayuntamiento de Oviedo, Ayuntamiento de Avilés, Ayuntamiento de Siero, Ayuntamiento de Langreo, Principado de Asturias, universidad, centros de formación, centros tecnológicos, Club Asturiano de la Innovación.		

Descripción

Este proyecto tiene como objetivo establecer las condiciones para el buen desarrollo e implementación del Plan Estratégico mediante la formulación y puesta en marcha de mecanismos e instrumentos que permitan alcanzar la visión creada por los gijoneses y gijonesas de la próxima década y los objetivos estratégicos asociados.

Este proyecto incide en aquellos elementos que favorecen la convergencia y tracción del resto ámbitos del Plan, en pro de un desarrollo local sostenible, inclusivo y competitivo, acorde a los plazos contemplados. Se hace hincapié en dos aspectos estratégicos para el devenir del Plan, cuales son la coordinación interadministrativa y las formas de financiación.

Este proyecto define el modelo de gobernanza del Plan en el que se establezcan dinámicas interadministrativas necesarias para, por una parte, asegurar la coordinación territorial – gobernanza vertical con otros niveles administrativos regionales y nacionales; Y, por otra parte, asegurar una colaboración interdepartamental interna al propio Ayuntamiento, que permita un desarrollo eficiente y coordinado del Plan. Este modelo también establecerá los instrumentos que favorezcan sinergias entre la administración, la ciudadanía, y los agentes económicos y sociales para el logro de los objetivos propuestos.

El modelo de financiación será otro de los aspectos fundamentales abordados por este proyecto. Para ello, define mecanismos de financiación sostenibles e innovadores que soporten los proyectos previstos, así como las acciones de seguimiento y evaluación del propio plan.

Destinatarios

Ayuntamiento, ciudadanía, tejido empresarial, empresas, agentes del sistema de innovación local y regional.

Objetivos y Acciones a las que responde del Plan

3.1.1. Seguimiento y análisis de la implementación del Plan Estratégico de Ciudad 2026.

- Seguimiento y evaluación de los proyectos puestos en marcha de la Estrategia (evaluación de desarrollo e impacto), haciendo pública la información para la ciudadanía de forma abierta y transparente.

- Desarrollo plataforma digital "Conoce tu ciudad": Desarrollo de una aplicación para mejorar la relación Ciudadano –Administración.

3.1.2. Aprobación de un Plan General de Ordenación alineado a la presente estrategia e integrando los criterios de inteligente, sostenible y saludable.

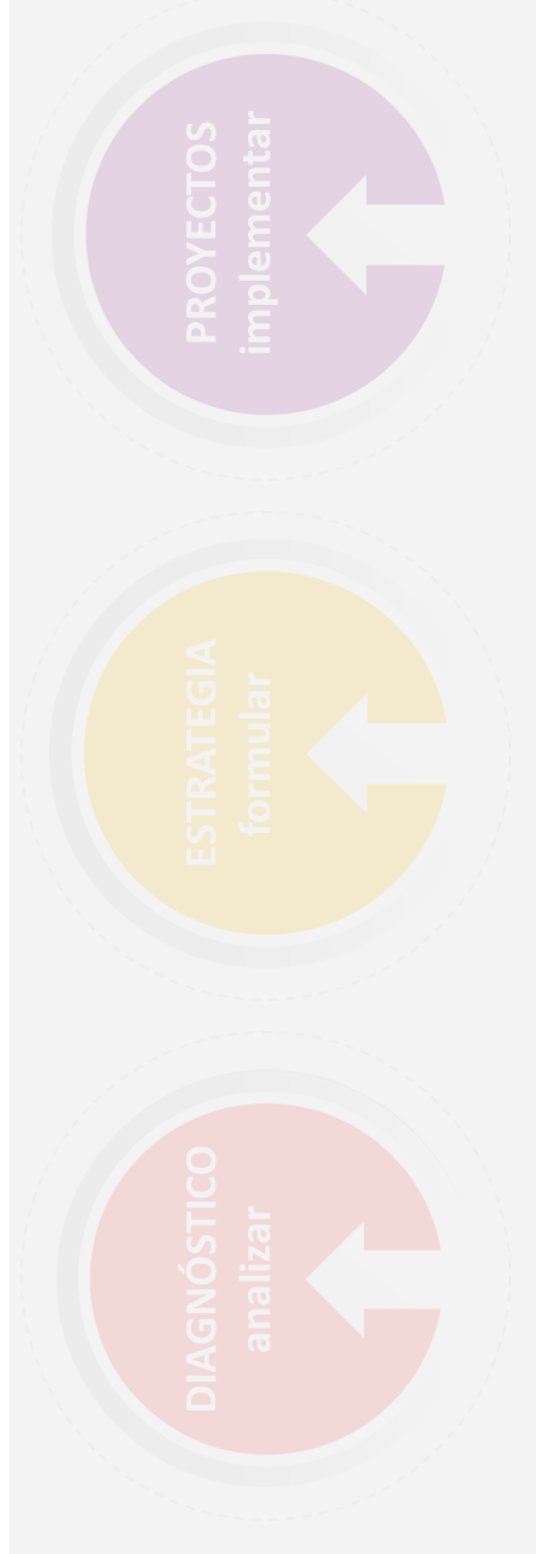
- Recuperar el espacio público para el peatón.
- Fomentar la rehabilitación de viviendas frente a la construcción de nueva vivienda.

Duración de la ejecución

2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

PEG 2016-2026. PROCESO



Proceso dinámico y abierto
Participación

INDICADORES

LÍNEA ESTRATÉGICA 3.1. LA CIUDAD IMPULSA EL CRECIMIENTO (1/2) OBJETIVOS, ACCIONES, ESTRATÉGIAS, INDICADORES Y RESPONSABLES

Objetivo 3.1.1. Seguimiento y análisis de la implementación del Plan Estratégico de Ciudad 2026.

Acciones Estratégicas

- Seguimiento y evaluación de los proyectos puestos en marcha de la Estrategia (evaluación de desarrollo e impacto), haciendo pública la información para la ciudadanía de forma abierta y transparente.
- Desarrollo plataforma digital "Conoce tu ciudad": Desarrollo de una aplicación para mejorar la relación Ciudadano –Administración.

- ↳ % de cumplimiento de objetivos del Plan
- ↳ Nº aplicaciones desarrolladas
- ↳ % de satisfacción del ciudadano
- ↳ Nº de usuarios que acceden/utilizan
- ↳ Nº de comunicaciones Ciudadano – Administración

Indicadores

Responsable

Área de Empleo

Informática

Objetivo 3.1.2. Aprobación de un Plan General de Ordenación alineado a la presente estrategia e integrando los criterios de inteligente, sostenible y saludable.

Acciones Estratégicas

- Recuperar el espacio público para el peatón.
- Fomentar la rehabilitación de viviendas frente a la construcción de nueva vivienda.

- ↳ m² de espacio público recuperados para el viandante
- ↳ % incremento de viviendas rehabilitadas
- ↳ Nº viviendas rehabilitadas /construcción (ratio)

Indicadores

Responsable

Urbanismo

Urbanismo

Objetivo 3.1.3. Puesta en marcha de los acuerdos administrativos multinivel necesarios para la optimización de la Estrategia de la ciudad.

Acciones Estratégicas

- Aunar estrategias entre las tres principales ciudades asturianas para ganar en impacto y proyección en el exterior: puesta en marcha de la Ciudad Central de Asturias.

- ↳ Nº de acuerdos firmados / número de iniciativas comunes

Indicadores

Responsable

Alcaldía

Objetivo 3.1.4. Avanzar en la optimización de la necesaria coordinación entre los principales agentes presentes en el territorio para lograr los objetivos propuestos en el plan estratégico.

Acciones Estratégicas

- Aprovechar la potencialidad del Consejo Social de la ciudad.
- Aprovechar la potencialidad del tercer sector y la innovación social para impulsar la consecución de los objetivos del Plan Estratégico.

- ↳ % incremento del número de iniciativas impulsadas y/o participadas por el Consejo Social
- ↳ Nº de iniciativas lideradas por el tercer sector en el marco del PEG

Indicadores

Responsable

Alcaldía

Varias

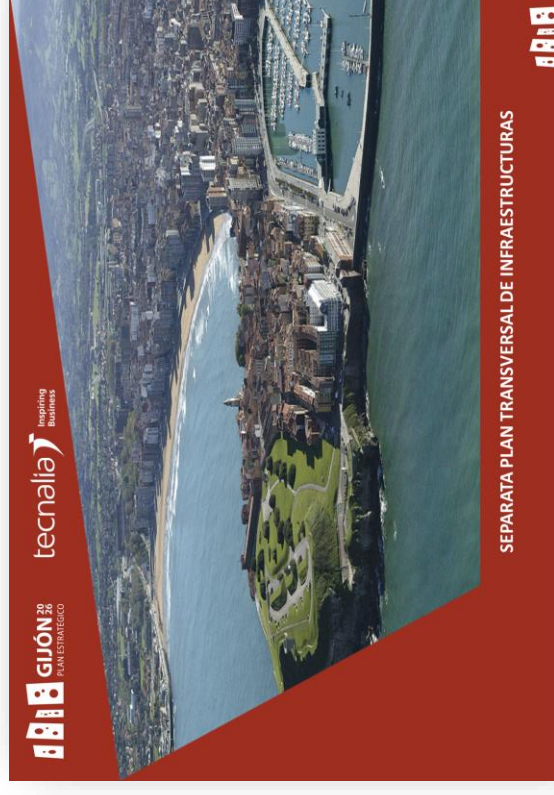
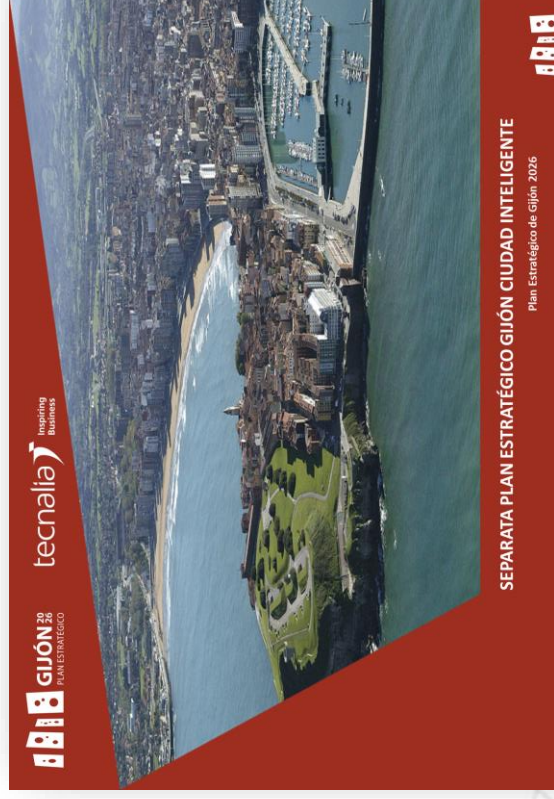
DOS PLANES ANEXOS Y TRANSVERSALES AL PEG

PLAN ESTRATÉGICO GIJÓN CIUDAD INTELIGENTE

La relación de proyectos de innovación tecnológica para cada Eje establecido en el Plan

PLAN TRANSVERSAL DE INFRAESTRUCTURAS

La relación de proyectos de infraestructuras para cada Eje establecido en el Plan



PEG 2016-2026. PROCESO



Proceso dinámico y abierto
Participación



Participación ciudadana

- ✘ **PROCESO PARTICIPATIVO Y CONSENSUADO**
- ✘ Contraste Amenazas-Oportunidades
- ✘ Identificación acciones estratégicas
- ✘ Participación on-line de manera continua.
- ✘ Plan de comunicación y difusión de avances a la ciudadanía transparente y abierta



✘ **DOS CONFERENCIAS ABIERTAS Y PARTICIPATIVAS**

7. Claves

Errores típicos

- ✘ Quedarse en la eficacia operativa y confundirla con estrategia.
- ✘ No conocerse bien a sí mismo.
- ✘ No elegir.
- ✘ Tratar de imitar todo lo que hacen los demás.
- ✘ Crecer por crecer, de forma incoherente y minando la singularidad.
- ✘ No liderar y tratar de gestionar desde el consenso interno y el servilismo externo.
- ✘ Tener una visión estática de la estrategia.



Elementos críticos

- ⌘ Diálogo entre niveles administrativos (competencias)
- ⌘ Coordinación y colaboración interna.
- ⌘ Proceso complejo – intereses
- ⌘ Gobernanza - participación
- ⌘ Nuevas formas de financiación
- ⌘ Visión a largo plazo





8.

¿y para Alicante...?





Un proyecto propio de futuro



Estructura inteligente de liderazgo, impulso y gestión



Fórmulas de financiación complementarias



La ciudad como catalizadora de nuevas soluciones



Los proyectos como palancas de creación de actividad económica local





Una meta sin un plan es sólo un deseo

Antoine de Saint-Exupéry



¡Muchas gracias!

¿Alguna pregunta?

Podéis encontrarme en:

- Mail: eguzkine.saenzdezaitegui@tecnalia.com
- Twitter: @the_urbanspot
- Tlf.: 667 17 89 37

