



**Afi**

Consultores  
de las Administraciones  
Públicas

## **REVISTA ANÁLISIS LOCAL**

**Editor:** Ediciones Empresa Global, S.L.

**Reseña:** Revista bimestral de economía, finanzas y organización de las administraciones públicas

Análisis Local es una revista orientada a ofrecer una cobertura actualizada y técnica de los temas de interés para los gestores económicos del sector público territorial -administraciones generales, organismos y sociedades mercantiles de corporaciones locales (ayuntamientos y entidades provinciales o insulares) y comunidades autónomas-.

Su objetivo es pues albergar un foro de intercambio de experiencias y estudios entre todos aquellos que desde sus responsabilidades profesionales o políticas en el sector público, o desde el sector privado contratista o concesionario de éstas, precisan de una formación constante, así como de un contraste permanente de sus opiniones, pretendiendo así contribuir a la conexión entre "lo local" y "lo global".

Entre los campos temáticos de la revista pueden destacarse los siguientes: presupuestos y contabilidad, fiscalización y auditoria, gestión y control de servicios públicos, planificación financiera, políticas tributarias, gestión tributaria, catastral, gestión del endeudamiento y de la tesorería, seguimiento de las relaciones financieras inter administrativas, organización y personal, economía territorial, urbanismo y planeamiento, planificación estratégica y proyectos europeos.

**Contenidos**, número 78 (III/2008):

---

### *Artículos*

- “¿Qué ha sido de la planificación territorial estratégica en España?” (Casilda Cabrerizo y José Antonio Herce, Consultores de las Administraciones Públicas (Afi).

*“What has become of strategic territorial planning in Spain?”*

### Resumen

La planificación territorial estratégica se utiliza cada vez más en España, tanto por parte de promotores municipales como regionales y a todas las

escalas territoriales. Pero sus principios no siempre están debidamente organizados desde el comienzo del proceso, ni se aplican rigurosamente a lo largo del mismo, por diversas razones que se analizan en este artículo. El consultor desempeña un papel relevante en su asistencia al promotor de un plan estratégico territorial, que debe llevar a cabo bajo condiciones de excelencia y empatía con el territorio, aportando valiosos elementos técnicos al resultado, pero la dirección, la formulación de objetivos generales y la responsabilidad de los resultados del plan corresponden al promotor del mismo. La participación en el proceso de los agentes económicos y sociales del territorio es un factor determinante del realismo y, por lo tanto, la viabilidad del plan.

#### *Abstract*

*Strategic territorial planning is increasingly used in Spain by municipal developers as well as by regional ones at all territorial scales. However its principles are not always duly organised from the beginning of the process, nor are they rigorously applied throughout it for various reasons that are analysed in this article. The consultant plays a significant role assisting the developer in the territorial strategic plan which is to be carried out under levels of excellence and empathy-driving conditions for the territory contributing valuable technical elements to the plan's result. Nevertheless the management, the setting of general objectives and the responsibility for the end-result lies with the developer himself. The participation in the process of economic and social territorial agents constitutes a decisive factor for the realism and therefore the feasibility of the plan.*

#### Palabras clave

Territorio, competitividad, planificación estratégica, análisis DAFO.

#### *Keywords*

*Territory, competitiveness, strategic planning, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), analysis.*

- "El futuro de la planificación estratégica urbana: del PEU a la EDU" (Gildo Seisdedos, Director de la Cátedra Madrid Global de Estrategia Urbana Internacional, IE Business School).

" *The future of urban strategic planning: from the USP (PEU) to the UDS (EDU)*"

#### Resumen

La planificación estratégica urbana ha sido una herramienta de capital importancia para que las ciudades definan su forma de competir en el nuevo entorno competitivo. Han sido fundamentales como elementos de dinamización social y construcción de consenso. Sin embargo, han mostrado serias limitaciones a la hora de jerarquizar la importancia de los proyectos necesarios para la ciudad, así como de concretarse físicamente. Aparece aquí una de las limitaciones de los planes estratégicos que constituyen el núcleo de este artículo: su falta de

diálogo y relación con la dimensión física de la ciudad, el diálogo de sordos entre los encargados de soñar el futuro de la ciudad y los que, desde el sector inmobiliario, la van convirtiendo en realidad.

#### *Abstract*

*Urban strategic planning has been a crucial tool for cities to define their way to compete in their new competitive context. It has been fundamental as an element of social dynamics and consensus building. However it has shown serious limitations on prioritising essential projects for the city as well as carrying them out. Here comes up one of the limitations of the strategic plans that constitute the core of this article: its lack of dialogue and relationship with the physical dimension of the city, a dialogue of the deaf between the dreamers of the future city and those who, from the real estate sector, are making such dreams come true.*

#### Palabras clave

Planificación estratégica, planificación urbana, estrategia de desarrollo urbano y plan de ordenación municipal.

#### *Keywords*

*Strategic planning, Urban planning, Urban development strategy, Municipal town planning.*

- “La planificación estratégica aplicada a los sectores locales” (Jorge López Ramón y Cajal, Consultores de las Administraciones Públicas (Afi).

*“Strategic planning applied to local sectors”*

#### Resumen

La mejora de la competitividad de las empresas de un territorio es clave para el crecimiento de la economía local. El potencial de las empresas está condicionado por su estrategia individual y por la calidad del entorno microeconómico local del territorio. La planificación estratégica sectorial permite obtener la inteligencia estratégica necesaria para definir los retos y acciones para el desarrollo de las empresas de un determinado sector local. También contribuye a superar los problemas de coordinación entre todos los agentes locales, relacionados directa e indirectamente con el sector, y a detectar los elementos del entorno microeconómico local que se han de desarrollar o mejorar para constituir fuente de ventaja competitiva presente y futura para las empresas del sector.

#### *Abstract*

*The improvement of competitiveness in a territory's companies is crucial for local economic growth. The companies' potential is determined by their individual strategy as well as by the quality of the territory's local microeconomic context. Strategic territorial planning by sector enables the achievement of the necessary strategic intelligence to define the challenges and actions for the development of companies in a given local*

sector. It also contributes to overcome the coordination problems among all of the local agents related directly or indirectly with the sector and to detect the elements of the local microeconomic context to be developed or improved so as to constitute a source of present and future competitive advantage for the companies in the sector.

Palabras clave

Competitividad, productividad, innovación, planificación estratégica, sector, cooperación.

Keywords

Competitiveness, productivity, innovation, strategic planning, sector, cooperation.

- “EBRÓPOLIS: la experiencia zaragozana en planificación estratégica” (Estrella Pardo, Coordinadora general de EBRÓPOLIS. Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno)

*“EBROPOLIS: the zaragoza experience in strategic planning”*

Resumen

La notable transformación experimentada por Zaragoza y su entorno en los últimos tiempos no responde a un impulso coyuntural, producto de la celebración de un acontecimiento histórico internacional como la Expo 2008, sino que se debe en gran medida a una planificación estudiada, a una estrategia global que surge del análisis realizado por cientos de expertos, en representación de la sociedad zaragozana.

La Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno, más conocida por EBRÓPOLIS, es la encargada de elaborar esa estrategia y de impulsarla, basándose en la búsqueda del consenso, la participación y la colaboración público-privada. Cerca de 300 socios respaldan el trabajo de esta organización sin ánimo de lucro.

Abstract

*The significant transformation experienced lately by Zaragoza and its surroundings does not respond to a contingent impulse as the result of the celebration of an international historical event such as the Expo 2008 but to a large extent it is due to a conscientious planning and to a global strategy arising from the analysis by hundreds of experts in representation of the Zaragoza society.*

*The Association for the Strategic Development of Zaragoza and its Surroundings, better known as EBROPOLIS, is the one in charge of designing and fostering such a strategy based on the search for consensus and the public-private participation and collaboration. The work of this non-profit-making organisation is supported by around 300 members.*

Palabras clave

Planificación estratégica, Zaragoza, Expo, objetivos.

*Keywords*

*Strategic planning, Zaragoza, Expo, objectives.*

*Secciones*

- Gestión financiera en la Administración pública (José Manuel Ruiz e Iker Goikoetxea)
  - Urbanismo, construcción y sector inmobiliario (Félix Lores)
  - Novedades legislativas (María Serra)
  - Reseñas bibliográficas (Carmen López Herrera)
  - Formación en gestión pública (Esther Belén García García)
  - E-gobierno (Ignacio Rodríguez Téubal)
- 

**Suscripciones:**

- Anual (6 números). PVP: ver Boletín de Suscripción
- Números sueltos. PVP: 37 EUROS

Ediciones Empresa Global, S.L.  
C/ Españolito 19, 28010 MADRID  
Tlf. 91 520 01 66 / Fax: 91 520 01 49  
e-mail: [ediciones@afi.es](mailto:ediciones@afi.es) / Att. José Fraile

# Presentación

**E**n este número de *Análisis Local* (III/2008) se aborda monográficamente el tema de la planificación estratégica. Esta herramienta nació en las empresas que en la actualidad la utilizan ampliamente, y de manera recurrente, para establecer mejor sus objetivos y los medios y vías para conseguirlos. Las empresas dedican muchos recursos humanos y económicos a la planificación estratégica, pero, por lo general, recuperan con creces en valor de dichos recursos en forma de mayores beneficios, más eficiencia, mejor orientación de negocio y, en definitiva, un mayor retorno para sus accionistas. En el ámbito público y territorial, la planificación estratégica puede rendir los mismos resultados si se lleva a cabo con un rigor y una intensidad equivalentes a los que se aplican en el ámbito empresarial. Naturalmente, cambiando las metodologías y adaptando los objetivos, los indicadores de resultados y los esquemas gestión y de seguimiento de los planes estratégicos adoptados.

Las contribuciones aquí contenidas analizan precisamente las diversas dimensiones de la planificación estratégica aplicada al territorio: regiones, sectores y municipios. Cada una en su orientación refuerza la idea de que la planificación estratégica, de naturaleza socio-económica, aplicada al territorio puede rendir importantes beneficios en términos de competitividad sectorial y territorial, cohesión social, progreso en suma para los ciudadanos. Desde el punto de vista de la empresa que realiza un plan estratégico, el control jerárquico de las operaciones del plan garantizan en buena medida los resultados y la elevada rentabilidad de los esfuerzos aplicados.

No es lo mismo en la planificación territorial y la enseñanza más relevante que puede extraerse es que los procesos participativos, los consensos para la acción y el pilotaje ejecutivo de un plan estratégico territorial son de naturaleza compleja y descentralizada, por lo que la eficacia y eficiencia del proceso puede verse com-

prometida hasta el extremo de dar al traste con la realización de la misma y no digamos con la consecución de los beneficios esperados. La formulación y ejecución de buenos planes estratégicos territoriales es, en general, por lo tanto, una asignatura todavía pendiente en nuestro país.

Para terminar, incluimos las secciones fijas de Análisis Local: Gestión financiera en la Administración pública; Formación en gestión pública; urbanismo, construcción y sector inmobiliario; novedades legislativas; reseñas y e-gobierno.