

Arenilla, M. (Dir) (2012): *Ciudad, gobernanza y planificación estratégica. Aportes de la experiencia de Móstoles*. Madrid: Dykinson. En imprenta.

**CIUDAD, GOBERNANZA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
APORTES DE LA EXPERIENCIA DE MÓSTOLES**

Manuel Arenilla Sáez (Dir.)

Notas biográficas

Patricia Alonso Valiente: Es licenciada en Ciencias Ambientales por la Universidad Rey Juan Carlos y posee un Máster en Gestión Ambiental por el Instituto para la Formación y Empleo (Imafe). Ha trabajado en varios proyectos de investigación basados en los efectos del cambio climático. Actualmente se encuentra trabajando como técnico de laboratorio del Departamento de Biología y Geología de la Universidad Rey Juan Carlos.

Manuel Arenilla Sáez es doctor en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Complutense de Madrid desde 1987, catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos desde 2005 y Administrador Civil del Estado, en excedencia, desde 1985. Ha sido director del departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos (2005-2010), consejero del Gobierno de La Rioja (1995- 2002) y vicedecano de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada (1992-1995). En la actualidad es miembro del Consejo Director de la Ciudad de Madrid y director del Curso Superior en Gobernabilidad y Gestión Pública del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Sus publicaciones y líneas de investigación se orientan a la reforma de la Administración, la gobernanza y el riesgo en la Administración Pública.

Rafael Antonio Barberá es Profesor Titular de Universidad de Economía Aplicada y Director del Departamento de Economía Aplica I en la Universidad Rey Juan Carlos. Doctor en Economía por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Economía por la University of Southampton y MBA en Dirección de Empresas Financieras por el Instituto de Estudios Financieros y de Seguros. Asimismo ha realizado estudios postdoctorales en Economía en la Universidad Pompeu Fabra. Ha participado en diversos proyectos de investigación como investigador y como investigador principal en temas de empleo, comercio, competencia y movilidad, entre otros. Ha sido durante varios años subdirector del Máster en Movilidad Urbana impartido conjuntamente por la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad Politécnica de Madrid. Ha escrito diversos artículos y monografías relacionadas principalmente con el crecimiento económico, las finanzas internacionales y las nuevas tecnologías. También ha desarrollado actividades profesionales como responsable del Departamento de Caución en Fianzas y Crédito, Cía. de Seguros y Reaseguros, S.A. y como Asesor en la Secretaría de Estado de Economía.

Ricardo García Vegas es licenciado en Ciencia Política por la Universidad Fermín Toro (Venezuela), candidato al título de Doctor en Gobierno, Administración y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Estudios Políticos Aplicados por la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (España) y Especialista en Gerencia Pública por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Ha tenido experiencia directiva en gobiernos locales, realizado labores de docencia universitaria como profesor contratado en la Universidad Fermín Toro y ha participado en proyectos de consultoría con

diversos gobiernos autonómicos y locales de España. Desde el año 2007 se desempeña como investigador en el Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, concentrado en temas como gobiernos locales y participación ciudadana, análisis de políticas públicas, gestión de riesgo y modernización de la Administración pública.

Javier Gutiérrez Illán, es Licenciado en Biología por la Universidad Complutense de Madrid y doctor europeo en Ciencias por la Universidad Rey Juan Carlos, ha trabajado como investigador en la *Oregon State University* (EEUU) y en la *University of York* (RU). Como docente, ha impartido clases en cinco Universidades de tres países distintos. Sus líneas de investigación están basadas en la ecología y biogeografía de poblaciones y su relación con el cambio climático.

José María Iriondo Alegría, es Doctor Ingeniero Agrónomo por la Universidad Politécnica de Madrid. Catedrático de Botánica del Departamento de Biología y Geología de la Universidad Rey Juan Carlos. Sus líneas de investigación se centran en diferentes aspectos de la Biología de la Conservación, con especial énfasis en la biología de poblaciones de plantas en peligro de extinción.

Jesús Llorente Márquez es licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, máster en Gestión de Personal y de Recursos Humanos (Escuela de Negocios CDR) y máster universitario en Gestión de la Calidad y Certificación de Empresas (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UNED). Ha sido investigador del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración donde ha desarrollado diversos proyectos de investigación en el ámbito de las Administraciones públicas y ha colaborado con el Instituto Universitario Ortega y Gasset en el desarrollo de proyectos de consultoría a nivel internacional. Su actividad profesional se centra en la impartición de acciones formativas dirigidas a empleados públicos y en la realización de labores de consultoría en materia de gestión de personal y de calidad de los servicios públicos para Administraciones públicas.

Antonio Martín Cabello es licenciado y doctor en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca y posee un Máster en Gestión de Recursos Humanos por la Universidad San Pablo-CEU. Amplió estudios en la University of Central England en Birmingham (Reino Unido). Tras su paso por la empresa privada, ha sido profesor de Sociología en la Universidad Alfonso X el Sabio (Madrid) y en la actualidad ejerce su labor docente en la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid) como Profesor Contratado Doctor. También ha ejercido como profesor e investigador invitado en la Universidad Alberto Hurtado (Santiago de Chile). Ha publicado como autor único *La Escuela de Birmingham. El Centre for Contemporary Cultural Studies y el origen de los estudios culturales* (Madrid: Dykinson, 2006); *Perspectivas teóricas en torno a la sociología de la cultura* (Madrid: Dykinson, 2009); *Sociología de la cultura* (Madrid: Universitas, 2011); y junto a Octavio Uña Juárez *Introducción a la sociología* (Madrid: Universitas, 2009). Ha sido coordinador, con Octavio Uña Juárez y Jaime Hormigos Ruiz, de *Las dimensiones sociales de la globalización* (Madrid: Paraninfo-Cengage Learning, 2008).

Sus líneas de investigación se centran en la sociología de la cultura y el arte, el multiculturalismo y los estudios culturales.

Agustín Martínez Peláez es Doctor en Historia del Arte por la universidad de Granada, profesor titular interino en la universidad Rey Juan Carlos, ha participado en diversos proyectos de investigación relacionados con la Cultura y su Gestión financiados por el ministerio de Cultura, de Educación, o las comunidades autónomas de Andalucía y Madrid, a través de las universidad de Granada y Rey Juan Carlos de Madrid, entre ellos, *Proyecto de Excelencia La Cultura de Paz en Andalucía: Experiencias y Desafíos*, *Base de Datos de pintores extranjeros en las dos Castillas* y en la actualidad, es investigador principal del proyecto de investigación ETOS Estudio Técnico de la Obra de Sorolla. Entre sus publicaciones más recientes destacan: *La aportación de la ong Clorofila Urbana en la conservación del patrimonio cultural de San Agustín en Colombia*. Madrid, Dykinson, 2011, *Aproximación a la Crítica de Arte*. Madrid, Dykinson, 2010. "Luis González, lirismo autodidacta", en *Cuadernos de Arte*. Granada, Universidad, 2009, pp: 399-414. *Las Virtudes como símbolo de Paz en el proyecto imperial para Granada en el siglo XVI*. Las Palmas de Gran Canaria, CEHA, 2007. "Las artes decorativas en la Universidad de Granada", en *Obras maestras del patrimonio de la Universidad de Granada*. Granada, Universidad de Granada, 2006. Entre sus líneas de investigación prioritarias se encuentran El Patrimonio Cultural, desde una óptica multidisciplinar de la Historia, el Arte y el Patrimonio; Paz y Resolución de Conflictos en el Arte y la Historia y Mercado del Arte, Coleccionismo y pintura española del siglo XIX.

Antonio Montero Navarro, es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Rey Juan Carlos y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UCM. En la actualidad, es profesor Titular de Organización de Empresas en el Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) de la URJC. Ha sido Director del Observatorio Universitario del Transporte Sanitario. Sus publicaciones giran en torno a la racionalidad de la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones empresariales y el estudio de la optimización de la cadena de suministro. Ha colaborado con diversas instituciones vinculadas a la formación empresarial.

Juan José Nájera Sánchez, es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la URJC y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UCM. En la actualidad, es profesor Titular de Organización de Empresas en el Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) y Director del Servicio de Extensión Universitaria de la URJC. Ha sido subdirector de la Cátedra MadridEmprende y del Vivero de Empresas de Vicálvaro. Sus investigaciones se han centrado en el ámbito de la empresa, atendiendo a la adopción y efectos de la utilización de los sistemas de información, la formación en la empresa, el impacto medioambiental de las organizaciones y los efectos de la privatización de empresas públicas. Ha colaborado con diversas instituciones vinculadas a la formación empresarial.

Luis Pires Jiménez es Profesor Titular de Universidad de Economía Aplicada en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Tras estudiar la Licenciatura en Economía y Empresa en la Universidad Complutense de Madrid, inició sus estudios de doctorado en esa misma universidad con la tesis doctoral "La regulación económica en las dictaduras: el condicionamiento industrial en España y Portugal durante el siglo XX". Ha desarrollado su carrera docente en la Universidad Rey Juan Carlos, donde ha sido vicedecano, y además ha visitado varias universidades y centros de investigación extranjeros, como la University of Nevada en Reno, Estados Unidos, la University College Cork en Irlanda, la Fachhochschule Osnabrück University of Applied Sciences en Osnabrück, Alemania, o la IPAG Business School en Niza, Francia. Imparte clases de Teoría Económica, Movilidad, y Economía Internacional, tanto en titulaciones en español como en titulaciones bilingües en inglés. Sus intereses de investigación incluyen las migraciones, la movilidad y la seguridad vial, las políticas públicas de los municipios, la descentralización, la regulación económica e industrial, el papel de las ideas económicas en la evolución de las políticas económicas, el comercio y la economía internacional, el análisis económico del derecho, la economía institucional, el papel de las instituciones en el crecimiento económico, la comparación entre democracias y dictaduras, y la convergencia de los países europeos periféricos. Ha publicado en numerosas revistas nacionales e internacionales, y posee un tramo de investigación (sexenio) reconocido.

Juan Carlos Redondo Lebrero es licenciado en Ciencias Políticas en las especialidades de Ciencia de la Administración y Estudios Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido investigador del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración en procesos de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo. Desde 1997 es formador de empleados de las Administraciones Públicas en materia de recursos humanos y administración de personal así como de calidad en el ámbito público. Su labor de consultoría se centra en la elaboración de cuadros de mando, reforma de procedimientos y modernización administrativa. Desde 2006 es investigador de la Universidad Rey Juan Carlos en materia de calidad de los servicios públicos, participación ciudadana, presupuestos participativos y gobernanza. Ha publicado como coautor "La Construcción histórica de las Administraciones Públicas", "El personal al servicio de las Administraciones Públicas en su perspectiva histórica" en Crespo y Pastor (2002), *Administraciones Públicas Españolas*, Madrid: McGraw-Hill; "Ética, transparencia y participación", en Arenilla (dir) (2011), *Crisis y Reforma de la Administración Pública*, La Coruña: Ed Netbiblo.

Rosa Santero, licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), máster en Gasto Público y Programación Matemática (Instituto de Estudios Fiscales) y máster en Análisis Económico y Economía Financiera (Instituto Complutense de Análisis Económico). En la actualidad, profesora de Economía en el Departamento de Economía Aplicada I y Vicedecana de Calidad e Innovación en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la URJC. Entre sus publicaciones, cabe destacar, *Factores de Competitividad de la PYME 2008* (EOI, 2008), *Mapa de necesidades de cualificación en la industria española* (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007), *El sector artesano español en las fuentes*

estadísticas y documentales (DGPYME, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008) y *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación: un análisis empírico con la MCVL* (Ministerio de Igualdad, 2011).

BORRADOR

INDICE

I. LAS CIUDADES DE HOY Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
1.1 La ciudad como espacio de desarrollo y planificación: tendencias globales y nacionales.....	16
1.1.1 La evolución de los planes estratégicos urbanos.....	16
1.1.2 Nuevos aspectos en la planificación y el desarrollo de la ciudad.....	19
1.1.3 Tendencias globales.....	22
1.1.4 Tendencias en España.....	26
1.2 Planificación y gobernanza en las ciudades de hoy.....	29
1.3 Fundamentos de la metodología.....	31
1.3.1 Los referentes de los PEU.....	31
1.3.2 Los recursos estratégicos.....	33
1.4 La gobernanza local: análisis de la dimensión político-institucional.....	35
1.4.1 Contexto y significado de la gobernanza.....	35
1.4.2 El discurso político de la gobernanza.....	38
1.4.3 La dimensión político-institucional.....	41
1.4.4 El significado del ciudadano y de la participación.....	43
1.4.4.1 Consideraciones sobre la participación.....	43
1.4.4.2 Gobernanza y participación.....	45
1.4.4.3 Limitaciones y aportaciones de la gobernanza.....	46
1.4.4.4 Ciudadanía co-responsable.....	48
1.5 Experiencias exitosas en el ámbito local.....	49
1.5.1 Experiencias internacionales y europeas.....	50
Plan Estratégico de la Región Habitable para el Distrito Regional del Gran Vancouver (Livable Region Strategic Plan).....	50
Plan Estratégico de Sídney 2036 (Metropolitan Plan For Sídney).....	51
Plan Estratégico Rio de Janeiro (Plano Estratégico da prefectura do Rio de Janeiro 2009 – 2012).....	51
Plan Estratégico de la ciudad de Portland (Portland Plan, Estados Unidos).....	52
Segundo Plan Estratégico del Área Metropolitana de Turín. (Secondo Piano Strategico dell Area Metropolitana de Torino).....	53
Plan de la ciudad de Birmingham 2026 (Birmingham Big City Plan. City Center Master Plan).....	53

Plan de la ciudad de Estocolmo (The Walkable City. Stockholm City Plan).....	54
Plan de Londres. (The London Plan).....	54
1.5.2. Experiencias nacionales.....	55
Planificación Estratégica Bilbao. Bilbao metropolitano 2030.....	55
Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno.	56
Estrategia 2020 Donostia-San Sebastián.	56
Málaga metrópoli abierta. II Plan Estratégico de Málaga.....	57
I Plan Estratégico de Sevilla 2010.....	58
Plan Estratégico de Valencia (2007 – 2015).....	58
1.6 Conclusiones.	59
II. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LAS CIUDADES MEDIANAS. LA EXPERIENCIA DE LA CIUDAD DE MÓSTOLES	63
2.1. Introducción.....	63
2.2. ¿Por qué un Plan Estratégico para Móstoles?.....	64
2.3. La metodología adoptada	66
2.3.1 Las fases de la metodología.....	68
2.3.2 Dimensiones de análisis.....	69
2.4. El plan de acción llevado a cabo.....	71
2.4.1 Organización y lanzamiento	72
2.4.1.1 Definición de los mecanismos de coordinación y criterios de trabajo.....	72
2.4.1.2 Obtención de la información.....	74
2.4.1.3 Análisis de los actores clave del municipio.....	75
2.4.1.4 Lanzamiento del proceso de planificación	76
2.4.2 Definición del marco estratégico	76
2.4.2.1 Construcción de la misión y visión objetivo.....	76
2.4.2.2 Análisis externo comparado.....	78
2.4.2.3 Análisis interno.....	79
2.4.2.4 Análisis estratégico.....	80
2.4.3. Diseño del plan	82
2.4.3.1 Definición de objetivos y acciones estratégicas.....	82
2.4.3.2 Discusión y mejora.....	83

2.4.3.3 Aprobación y difusión	83
2.4.4 Seguimiento y evaluación.....	84
2.5. Modelo de participación ciudadana	86
2.5.1 Las consultas ciudadanas	87
2.5.2 Foros temáticos de participación ciudadana.....	89
2.5.3 Deliberación a través de los órganos estables de participación	90
2.6. Algunos elementos clave del proceso planificador.....	90
2.6.1 Medidas para la implantación del plan	90
2.6.2 Transparencia y acceso a la información	91
2.6.3 Recursos estratégicos	91
2.7 Conclusiones.....	92
III. MÓSTOLES CIUDAD PRÓSPERA. LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES	94
3.1. Introducción	94
3.2. Análisis externo comparado.....	95
3.3. Análisis interno	96
3.3.1 PIB y Renta Disponible	97
3.3.2 Tejido productivo	97
3.3.3 Mercado de trabajo: ocupación y desempleo.....	101
3.3.4 Infraestructuras y factores de competitividad.....	102
3.4. Marco estratégico.....	103
3.5. Descripción y justificación de las líneas estratégicas y de los objetivos específicos	106
IV. MÓSTOLES CIUDAD COHESIONADA. LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES	109
4.1. Introducción	109
4.2. Marco teórico	110
4.2. Análisis externo comparado.....	116
4.3. Análisis interno	117
4.4. Marco estratégico.....	120
4.5. Descripción y justificación de las líneas estratégicas y de los objetivos específicos	122
4.6. Conclusiones	124
V. MÓSTOLES CIUDAD CONECTADA. LA DIMENSIÓN DEL TRANSPORTE Y LA MOVILIDAD EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES.....	126
5.1. Introducción	126
5.2. Marco teórico	126
5.3. Análisis externo comparado.....	128
5.4. Análisis interno	132
5.4.1 Infraestructuras	133
5.4.2 Transporte público.....	133

5.4.3 Movilidad urbana y accesibilidad universal	134
5.4.4 Seguridad vial.....	136
5.5. Marco estratégico.....	137
5.6. Descripción y justificación de las líneas estratégicas y de los objetivos específicos	141
5.7. Conclusiones	145
VI. Móstoles ciudad con talento. La Dimensión Cultural y de Deporte del Plan Estratégico de Móstoles	147
6.1. Introducción	147
6.2. Marco Teórico	148
6.3. Análisis externo comparado.....	150
6.3.1. Subdimensión de Cultura	150
6.3.2. Subdimensión de Deporte.....	151
6.4. Análisis Interno.....	152
6.4.1. Subdimensión de Cultura	152
6.4. 2. Subdimensión de Deporte.....	156
6.4.2.1 Organización deportiva.....	156
6.4.2.2 Prácticas deportivas	157
6.4.2.3 Instalaciones deportivas.....	158
6.5. Marco Estratégico.....	161
6.5.1. Línea estratégica 1: Cultura	162
6.5.2. Línea estratégica 2: Deporte	163
6.6. Conclusiones	164
VII. Móstoles ciudad verde. La dimensión de sostenibilidad ambiental del Plan Estratégico de Móstoles	166
8.1. Introducción	166
8.2. Marco teórico	166
8.3. Análisis externo	171
8.3.1. Ciclo del agua.....	171
8.3.2. Gestión de residuos.....	172
8.3.3. Calidad del aire	173
8.3.4. Ruido	174
8.3.5. Paisaje urbano	174
8.3.6. Zonas verdes	175
8.3.7. Flora y fauna	176
8.3.8. Educación ambiental	176
8.4. Análisis interno	177
8.4.1. Ciclo del agua.....	177

8.4.2. Gestión de residuos.....	178
8.4.3. Calidad del aire	178
8.4.4. Ruido	178
8.4.5. Paisaje urbano	179
8.4.6. Zonas verdes	179
8.4.7. Flora y fauna	180
8.4.8. Educación ambiental	180
8.5. Marco Estratégico: propuestas.....	180
8.5.1. Análisis DAFO y evaluación de escenarios.....	180
8.5.2. Línea estratégica de Sostenibilidad Ambiental.....	182
8.6. Conclusiones	184
VIII. MÓSTOLES CIUDAD ABIERTA Y PARTICIPATIVA. LA DIMENSIÓN GOBERNANZA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES	186
8.1 Introducción	186
8.2. Marco teórico	186
8.3. Análisis externo comparado.....	191
8.4. Análisis interno	192
8.5. Marco estratégico.....	196
8.6. Líneas estratégicas y objetivos específicos de la dimensión Gobernanza del Plan	198
8.7. Conclusiones	199
IX. MEDIDAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN.	201
9.1. Medios para llevar a cabo el Plan	201
9.2. Análisis externo comparado.....	202
9.3. Análisis interno	202
9.4. Marco estratégico.....	214
9.5. Líneas estratégicas y objetivos específicos de la dimensión institucional del Plan	216
9.6. Conclusiones	217
X. BIBLIOGRAFÍA	218
X. ANEXOS.....	249
10.1 Colectivos participantes en los foros.....	249

Gráficos y tablas.

Gráfico 1. Número de unidades productivas instaladas (2004-2007). Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid (2010)	98
Gráfico 2. Distribución del total de unidades productivas de las grandes ciudades del suroeste por tamaños (2007). Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid (2010)	98
Gráfico 3. Distribución de unidades productivas de Móstoles por sectores (2007). Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid (2010)	99

Gráfico 4. Composición del parque empresarial de Móstoles (enero de 2009). Fuente: Empresa Municipal de Promoción Económica (EMPESA), 2010.....	100
Gráfico 5. Clasificación de los trabajadores autónomos por ámbito de actividad (2009). Fuente: Empresa Municipal de Promoción Económica (EMPESA), 2010.	101
Gráfico 6. Comparación entre la distribución de las unidades productivas y la distribución del empleo en Móstoles (2007). Fuente: Elaboración propia, a partir del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid (2010).....	102
Gráfico 7. Instalaciones deportivas de gestión pública y privada. Fuente: Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (2005)	159
Gráfico 8. Instalaciones deportivas gestionadas por la Administración local. Fuente: Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (2005).....	160
Tabla 1 Estrategias de Desarrollo Urbano. Fuente: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010.....	23
Tabla 2: Factores de éxito y de fracaso de los planes estratégicos urbanos. Fuente: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2010.....	26
Tabla 3. Estrategias de futuro en la planificación territorial española: estado de la cuestión y tendencias en el horizonte 2020. Fuente: EBRÓPOLIS. GEOT. Universidad de Zaragoza, 2011.	29
Tabla 4. Metodología para el diseño del Plan estratégico de Móstoles. Fuente elaboración propia.	69
Tabla 5. Plan de trabajo para el diseño del plan estratégico de la ciudad de Móstoles.....	72
Tabla 6. Conformación del equipo técnico y de los grupos de trabajo.	73
Tabla 7. Obtención de la información para elaborar el Plan.....	74
Tabla 8. Identificación de los actores claves.	75
Tabla 9. Lanzamiento del Plan.....	76
Tabla 10. Misión e imagen objetivo.	77
Tabla 11. Análisis externo comparado.....	79
Tabla 12. Análisis interno.	79
Tabla 13. Análisis estratégico: diagnóstico participado.	80
Tabla 14. Definición de líneas estratégicas.....	81
Tabla 15. Definición de objetivos y acciones estratégicas.	82
Tabla 16. Relación de estrategias, objetivos e indicadores.....	83
Tabla 17. Discusión y mejora	83
Tabla 18. Aprobación del Plan Estratégico.....	84
Tabla 19. Difusión del Plan Estratégico.	84
Tabla 20. Evaluación. Observatorio de la Ciudad.	85
Tabla 21. Subdimensiones e indicadores de la dimensión social. Fuente: Elaboración propia.	116
Tabla 22. Número de centros de salud por cada 1.000 habitantes. Fuente: Almudena. Banco de datos municipal y zonal del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.	118

Tabla 23. Porcentaje de población según el nivel de estudios el año 2001. Fuente: Almudena. Banco de datos municipal y zonal del Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid.....	119
Tabla 24. Implementación temporal de las medidas previstas por la Comisión Europea en el Plan de Acción de Movilidad. Fuente: Comisión Europea (2010)	130
Tabla 25. Subdimensiones e indicadores de la dimensión ambiental. Fuente: Elaboración propia.	170
Tabla 26. Subdimensiones e indicadores de la dimensión social. Fuente: Elaboración propia.	188
Tabla 27. Variables e indicadores de participación ciudadana. Fuente: Elaboración propia.	193
Tabla 28. Indicadores de e-participación. Fuente: elaboración propia a partir de la revisión del portal oficial del Ayuntamiento de Móstoles. * Sin: Sin información.	195
Tabla 29. Ranking de Transparencia de los Ayuntamientos en España. Fuente: ITA 2008-2009.....	196
Tabla 30. Variables e indicadores de la dimensión institucional. Fuente: Elaboración propia.	203
Tabla 31. Objetivos y estrategias. Plan Estratégico de Modernización Administrativa y Calidad de los Servicios (2008 – 2011). Ayuntamiento de Móstoles.....	208
Tabla 32. Grado de cumplimiento de objetivos y planes. Fuente: Dirección de Modernización y Calidad. Ayuntamiento de Móstoles.	209
Tabla 33. Objetivos y proyectos estratégicos. Fuente: Plan Estratégico de Recursos Humanos (2008 – 2011). Ayuntamiento de Móstoles.....	212
Tabla 34. Grado de cumplimiento de los proyectos estratégicos. Fuente: Departamento de Personal. Ayuntamiento de Móstoles.	213

Presentación

La planificación estratégica urbana se ha extendido en el contexto mundial como un instrumento eficaz para la construcción participada de modelos de ciudad y de territorios sostenibles. Es un marco de acción fundamental para lograr el desarrollo integral del territorio y emprender procesos que supongan replantearse el futuro del entorno urbano y de su gestión. En España, la planificación estratégica urbana tomó fuerza en la década de los 90 impulsada, en gran medida, por las experiencias previas de ciudades como Bilbao y Barcelona. De forma progresiva, se fue extendiendo a lo largo del territorio español, incorporando elementos teóricos y metodológicos que, además de diferenciar una práctica de la otra, han permitido enriquecer el concepto de la planificación y adaptarlo a los cambios del espectro social.

Los distintos planes estratégico han pasado de contemplar temas medulares como la modernización y la construcción de nuevas infraestructuras en las ciudades, para ir configurando una definición más amplia y ambiciosa sobre calidad de vida, abordando otros temas como la innovación, las nuevas tecnologías, la competitividad territorial, la cohesión social, la cultura, el empleo, el posicionamiento internacional, la gobernanza, la sostenibilidad y el turismo.

En los últimos años las fórmulas de la gobernanza local han adquirido también un extraordinario peso en la planificación estratégica urbana. Los ayuntamientos ya no desempeñan el papel central como únicos o principales impulsores de los planes. Si bien los gobiernos locales siguen siendo responsables últimos de su implementación como garantes del interés general y del bienestar colectivo, ha adquirido relevancia la adopción de fórmulas relacionales que involucran activamente a los ciudadanos y a los actores privados y sociales que ejercen influencia sobre el devenir de las ciudades, específicamente, en las tareas de formulación y desarrollo de los planes. Son entre otras las organizaciones empresariales y sindicales; las organizaciones políticas; las universidades; las asociaciones de vecinos; las organizaciones civiles que agrupan a los diversos colectivos de la localidad y las empresas locales.

Bajo estas nuevas formulas de la gobernanza local, se ha avanzado en el reconocimiento de los derechos que tiene los ciudadanos y los actores de la ciudad de elevar su voz para coadyuvar en la construcción de su propio futuro, pero además, ha supuesto el reconocimiento de una serie de obligaciones que exige de todos los involucrados la orientación de sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos comunes. Exigencia que es aún mayor en el caso de los poderes públicos, de quienes se espera liderazgo, responsabilidad, transparencia y buen gobierno.

Con ésta publicación se pretende analizar el potencial de los planes estratégicos como instrumento de gobernanza democrática. El objetivo es arrojar elementos prácticos que permitan concebir a la planificación estratégica urbana como un medio para crear valor público, tanto en la gestión de lo tangible como en la gestión de lo intangible. Esto significa, valorar la incorporación de proyectos más estructurantes o emblemáticos,

junto con actuaciones que, de manera transversal, fortalezcan a la ciudadanía y refuercen a las redes sociales existentes en el territorio. La experiencia del plan estratégico de Móstoles puede ser un importante referente. Los ciudadanos y el gobierno local se han esforzado por implementar una nueva forma de hacer las cosas, un nuevo modelo de convivencia y de bienestar para su futuro, basado en los valores democráticos y la integración de las minorías; la libertad individual; la solidaridad ciudadana; el fortalecimiento de la cohesión social; el empleo; la innovación y la difusión del conocimiento. De esa manera, se han podido introducir nuevos hábitos, nuevos instrumentos de gobernanza y un nuevo estilo de gobierno en la ciudad de Móstoles que pudiese ser transferible a otros municipios y estimular el debate sobre la forma como deben llevarse a cabo este tipo de iniciativas.

BORRADOR