

# Planeación Estratégica de Ciudades

Conceptualización

## Procesos contemporáneos conforman las ciudades actuales

- Modernización y reforma del Estado
- Globalización económica

Demandan nuevas formas de regulación e intervención sobre el funcionamiento del sistema socioeconómico en nuestros países.

Responder a estos retos significa la definición y aplicación de nuevas aproximaciones conceptuales tendientes a reconcebir un instrumento eficaz de conducción del desarrollo.



## Importancia

- Desde esta perspectiva, los gobiernos mantienen en la planeación un instrumento fundamental para la búsqueda de una mayor racionalidad y eficacia en sus acciones.



- Distintos puntos de vista coinciden en señalar que un empeño por renovar la planeación significa que ésta deja de ser normativa, y se convierte en un proceso dinámico, cambiante, participativo, decisorio y flexible.





- En América Latina, este fenómeno es cada vez más evidente.
- Se observa una **tendencia a adoptar nuevas fórmulas de planeación**, las cuales, **procedentes del ámbito empresarial**, buscan superar los principales vacíos que la han caracterizado durante los últimos años.
- Se trata de un proceso de conducción del cambio que es motivado por la propia realidad que hoy en día se presenta en todos los países de la región.

- El que la planeación estratégica tenga un **carácter más de tipo empresarial que social** significa que **no todos sus planteamientos son igualmente útiles**.
- Por lo que **será necesario adecuar** sus técnicas, procedimientos y metodologías a los **propósitos y situaciones concretas de la realidad a planificar**.



- Esta tarea de adecuación es factible, ya que **la planeación estratégica como proceso, es adaptable a cualquier realidad**.
- Sin embargo, es necesario reconocer que su incorporación en tareas de carácter público **significa paralelamente un riesgo si no es tratada con un estricto rigor técnico**.



## Nuevos desafíos

- Así como en el caso de la planeación del desarrollo en general.
- La dinámica de los procesos contemporáneos plantea nuevos desafíos a las políticas urbanas en un **contexto que se caracteriza por ser más dinámico, complejo, exigente y competitivo para las ciudades**.
- Lo que demanda un cambio fundamental en las formas de su gestión y planeación.



- Desde esta perspectiva, la planeación urbana en América Latina está, por necesidad, **cediendo paso a una nueva concepción de planeación más capaz de hacer frente a estos nuevos desafíos**, los que se traducen en **profundas transformaciones de la estructura espacial y social de las ciudades**



- Ahora se requiere de un instrumento que responda a las necesidades de los nuevos espacios urbanos y se adecue a las complejas exigencias del entorno, la sociedad y el territorio.



## La planeación estratégica de ciudades

- Como complemento de la planeación urbana tradicional, la planeación estratégica en ciudades es ahora el instrumento que responde a estas demandas por distintas razones, entre otras:
- Porque está centrada en el análisis del entorno y espera el surgimiento de nuevas tendencias.
- Conduce a la ciudad hacia el aprovechamiento de sus ventajas en un contexto de oportunidades y amenazas.
- **Busca el potencial del espacio y lo estimula mediante la participación.. la negociación, el consenso y el compromiso de los distintos actores de la ciudad, condición indispensable de este nuevo enfoque.**



## LA TENDENCIA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Primera tarea, destaca la necesidad de **producir información sobre el futuro y conocer los escenarios hacia los cuales podría evolucionar la sociedad.**
- Con esto se favorece la **unidad y coherencia del proceso decisorio público: sirve de orientación al cálculo económico privado, anticipa los efectos..** bajo distintos plazos, de las decisiones del gobierno, y ofrece una visión de las posibilidades de todos los integrantes de la sociedad.



## LA TENDENCIA ALA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- La segunda tarea requiere de la **identificación de áreas críticas que necesitan regulación y supervisión pública**.
- Anticipar y dar seguimiento a eventuales problemas y efectos no deseados.
- **Implementar capacidades técnicas y de negociación, y contribuir a la necesaria representación y armonización de intereses.**
- Así como a la transparencia pública del proceso.



## LA TENDENCIA ALA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- La tercera tarea, también demanda un considerable esfuerzo de **planeación, en particular para la programación, evaluación y seguimiento de las acciones gubernamentales**, actividades que requieren de intervenciones estratégicas para modificar o reorientar sus contenidos y procedimientos.



## Vacíos de la planeación en América Latina

1. La planeación en América Latina era eminentemente **de intenciones**, por lo general **divorciada del proceso de adopción de decisiones**, el cual tenía su propio curso y respondía a otros intereses.



## Vacíos de la planeación en América Latina

2. Derivado de su concepción racionalista, la planeación adoptó procedimientos extremadamente rígidos que culminaban en la **elaboración de un plan-libro y en los posteriores intentos de ejecutarlo**.



### Vacíos de la planeación en América Latina

#### 3. Fue evidente la **dificultad para visualizar escenarios futuros**.

Se trataba de una planeación a la que le costaba rectificar pese a que siempre se planteó la flexibilidad y la revisión continua como formas de asimilar contingencias.

Las coherencias que se lograban en los planes eran rápidamente desvirtuadas por la realidad.



### Vacíos de la planeación en América Latina

#### 4. La planeación trabajaba con categorías muy gruesas que contenían **heterogeneidades muy marcadas**.

Situación que dificultaba **anticipar trayectorias de variables** y cuando se trataba de definir categorías más homogéneas, la disponibilidad de información le mitaba seriamente el intento



### Vacíos de la planeación en América Latina

#### 5. La **debilidad del aparato público en términos de eficiencia, coordinación, seguimiento y control de decisiones y resultados**, no logró revertirse como hubiera sido deseable.



### Vacíos de la planeación en América Latina

#### 6. La casi **nula participación del sector privado y de organizaciones sociales significaba serias limitaciones para los planes**, los que concitaban los intereses de los diferentes sectores sociales



### Vacíos de la planeación en América Latina

7. En la planeación a la que nos hemos referido, las variables eran físicas, estáticas, de ahí que los movimientos de precios y los flujos financieros no eran asimilados por los planes, no obstante que su comportamiento es decisivo en la marcha de la economía, dejando de lado la actividad privada.

- Esta cobertura limitada le restaba eficacia como instrumento de conducción económica y el mercado actuaba al margen o en forma contradictoria a las intenciones de los planes.



### Vacíos de la planeación en América Latina

- De esta forma, podríamos señalar que los **instrumentos tradicionales de planeación muestran rigidez**, tienden a ser excesivamente **sectorizados y especializados**, **prestan mayor importancia al producto que al proceso** y apenas involucran al sector privado y a las organizaciones sociales.



### Vacíos de la planeación en América Latina

- Su enfoque radica en ser sólo norma, un simple **"deber ser"** sin la integración de una estrategia de conducción práctica del proceso de cambio situacional.
- Lo estratégico no es opuesto a lo normativo, sino su complemento indispensable, ambos procedimientos deben constituirse en una síntesis capaz de precisar la convergencia del **"deber ser" y el "puede ser"**, de lo necesario y lo posible (Matus, 1981)



### Vacíos de la planeación en América Latina

- El nuevo estilo de planeación deja de ser **normativo y se convierte en un proceso dinámico, cambiante, participativo, decisivo y flexible**, basado en la capacidad y la voluntad de la sociedad para orientar su propio destino.



### La Planeación Estratégica: su concepción empresarial

- El abandono de la planeación así definida no debe llevarnos a concluir que no existe para el Estado una función legítima y necesaria que responde a la necesidad de concebir y llevar adelante su propio proceso de desarrollo.
- Se trata, en definitiva, de "... generar un consenso en torno a un marco orientador de largo plazo que facilite un proceso de desarrollo en que todos los actores puedan remar' armónicamente en una misma dirección con la consiguiente mayor eficacia de los resultados



### La Planeación Estratégica: su concepción empresarial

- Steiner (1991) define a la planeación estratégica desde distintos ángulos, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:
  - Primero, al relacionarla con el futuro de las decisiones actuales.
  - La esencia de **la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de oportunidades y riesgos que pudieran surgir en el futuro**, lo cual favorece una mejor y eficaz toma de decisiones.. proceso que a su vez, es flexible.



### La Planeación Estratégica: su concepción empresarial

- La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento.
- La planeación del futuro exige que se haga la **elección entre posibles sucesos futuros**, los cuales son identificados en el proceso de planeación.



### La Planeación Estratégica: su concepción empresarial

- Segundo, la planeación estratégica **es un proceso que inicia con el establecimiento de las metas organizacionales**, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y sobre la base de un Plan,
  - Imprime altos niveles de confianza en la ejecución de las estrategias, lo que significa una **mayor y mejor aproximación a los fines buscados**.
  - Es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida y cambiante**, por lo que también es un proceso constante y flexible de toma de decisiones para poder aprovechar el conocimiento acerca del entorno en el que la empresa u organización se desarrolla.



### La Planeación Estratégica: su concepción empresarial

- En este sentido, la planeación estratégica **está centrada en el análisis del entorno y espera el surgimiento de cambios y la aparición de nuevas tendencias.**
- Con el objetivo de reducir incertidumbres y adecuar constante y positivamente las acciones internas a las tendencias externas, a fin de aprovechar oportunidades y reducir riesgos.



### La Planeación Estratégica: su concepción empresarial

- Tercero, la planeación estratégica **es una actitud, una filosofía, una forma de pensar.**
- Quienes estén involucrados con el proceso **deben creer en ella** para obtener buenos y mejores resultados.



### La Planeación Estratégica: su concepción empresarial

- Cuarto, en cuanto a su estructura, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de una organización para establecer sus **propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas**, sobre la base de planes o instrumentos de conducción, siendo estos básicamente:
  - **Planes estratégicos**
  - **Programas a mediano plazo**
  - **Presupuestos a corto plazo y planes operativos**



### Elementos de la planeación estratégica Bierman (1984)

1. La identificación de problemas y oportunidades, lo que se constituye en los principales productos de la planeación estratégica.
2. La fijación de metas, aspecto relacionado directamente con la identificación de las oportunidades.
3. Diseño de distintos procedimientos para encontrarlas posibles soluciones o caminos que habrán de seguirse para encontrar una solución.
4. Selección de la mejor solución, sobre la base de los objetivos de la empresa y de las distintas soluciones existentes.
5. Procedimientos de control para comprobar que los resultados se alcanzaron a través de la mejor solución.



## Dimensiones del concepto de planeación estratégica

(Hax y Majluf, 1994).

1. Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo.
2. Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
3. Selecciona los ámbitos de acción de la organización o aquéllos en los que va a desarrollarse.
4. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus ámbitos de acción, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la organización, y ante sus fortalezas y debilidades.
5. Abarca todos los niveles jerárquicos de la organización.



## Definición de planeación estratégica

- Podemos entender a la planeación estratégica como **un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace.**



## La Planeación Estratégica en el Sector Público

- Kaufman y Jacobs (1987) señalan que los principales rasgos de la planeación estratégica en el sector público han sido tomados del modelo de Harvard.
- Cuyo principal planteamiento radica en el análisis de la sociedad a partir de sus **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** como fundamento para trazar las estrategias de acción, a fin de llevar a cabo metas y objetivos en áreas clave.



## Diferencias entre la planeación pública estratégica y la planeación pública convencional

- La planeación pública estratégica **está orientada hacia la acción, los resultados y la implementación**, y ésta es tal vez la principal distinción entre ambos enfoques, por lo que es más relevante para la toma de decisiones.



## La planeación pública estratégica

- Es promotora de la más amplia y diversa participación en el proceso de planeación.
- **Es más enfática en el entendimiento de la comunidad y su contexto externo**, determinando las oportunidades y amenazas a través del análisis del medio, lo cual permite mirar más allá en espacio y tiempo.
- Paralelamente, el análisis del medio **ofrece la posibilidad de evaluar las fortalezas y debilidades de la organización**.
- **Considera el comportamiento competitivo de la comunidad**, en tanto que identifica los nichos competitivos y busca provecho de ellos.



## Aspectos que debe cumplir la planeación estratégica pública Matus (1981)

1. **Planificar es trazar un futuro deseable**, el cual deberá ser construido mediante una cadena de decisiones edificada sobre la base de un consenso general, identificando líneas de acción básicas, que deberán ser definidas y priorizadas.
2. **Lograr el consenso en la definición de líneas de acción**, por lo que éstas deberán ser producto de un ejercicio participativo e interactivo entre los distintos actores sociales.
3. **Integrar la dimensión política y económica del proceso social**, distinguiendo las áreas de consenso y de conflicto del Plan.
4. **Constituirse en un proceso democrático** que recoja las demandas que emergen desde la base social.



## Aspectos que debe cumplir la planeación estratégica pública Matus (1981)

1. Constituirse en un proceso descentralizado que libere las capacidades para identificar problemas y soluciones en todos los niveles.
2. Llevar la planeación hacia las instancias de gestión y operación, que son consideradas como la base de la práctica concreta de la planeación.
3. Disponer de un Plan de corto y largo plazo de permanente vigencia.



## Conclusión

- La planeación estratégica es tan sólo una **serie de conceptos, técnicas y herramientas**.
- **Quienes toman las decisiones y los responsables de llevar adelante el proceso necesitan ser cuidadosos de la manera en cómo emplean el enfoque estratégico**, ya que no todos sus planteamientos son igualmente útiles, además existe una serie de **condiciones que regulan el uso exitoso de cada uno de ellos**, condiciones definidas principalmente por la **realidad a planificar**.







### ETAPAS OPERATIVAS

1. ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN
2. DIAGNÓSTICO
3. SELECCIÓN TEMÁTICA
4. OBJETIVO CENTRAL
5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS
6. COMISIONES TÉCNICAS

europa-audiovisual.com



### PROPUESTAS ACCIÓN

#### FICHAS DESCRIPTIVAS

- DESCRIPCIÓN
- JUSTIFICACIÓN
- CONEXIÓN OBJETIVO CENTRAL
- INCONVENIENTES NO REALIZACIÓN
- INSTITUCIONES IMPLICADAS

europa-audiovisual.com

