



*enplenitud.com*  
*para jóvenes de cualquier edad...*



**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA  
URBANA PARA  
GOBIERNO LOCAL**

**Arq. Efren Ginard**

En nuestro Canal de Emprendimientos, encontrará todo lo que debe saber sobre Management, Marketing, Habilidades personales, Recursos Humanos, Networking, Ideas y Oportunidades de Negocios y Rentabilidad.  
¡ Visite ahora <http://www.enplenitud.com/areas.asp?areaid=25> !!

## “EL SIGLO DE LAS CIUDADES”

Planificación Estratégica Urbana  
Gestión Estratégica Urbana, con la herramienta  
del Balanced Scorecard/ Cuadro de Mando  
Integral.

Sistema de  
Planificación Estratégica Urbana



**Arq. Efren Ginard**  
Técnico Experto y Diplomado en  
Herramientas de la Planificación y  
Gestión Estratégica Urbana  
Email: [eginard@tigo.com.py](mailto:eginard@tigo.com.py)

### **Centro de Planificación y Gestión Estratégica Urbana (CEPEU)**

Estructura y metodología institucional de  
CEPEU”

# **Gestión Estratégica Urbana Sistema de Gestión Operativa**

## **Metodología:**

The Balanced Scorecard

CMI. Cuadro de Mando Integral

Sesión de Brainstorming

Sistema de Información para la Gestión

## **El siglo de las Ciudades**

La Tierra es un planeta de ciudades. En los próximos veinte años, el 85% de la población del hemisferio norte, y el 57% del hemisferio sur, vivirá en ciudades.

El futuro de la humanidad dependerá de la calidad de vida de las ciudades y del modelo de desarrollo estratégico urbano.

Los sistemas de ciudades constituyen la espina dorsal de la interacción económica, social y cultural entre todas las zonas del planeta, que se ha denominado globalización o mundialización.

## **Compromisos de las Ciudades**

- Renovar su compromiso y esfuerzo para dar un nuevo impulso a los proyectos integrales o estrategias transformadoras de gestión urbana, basados en los valores democráticos de paz, convivencia, solidaridad y equidad.
- Fortalecer y ampliar la autonomía política y la capacidad de gestión de los gobiernos locales, la colaboración pública y privada para que la ciudad se reivindique como un proyecto común de futuro y un espacio privilegiado para la vida democrática.
- Impulsar una política social orientada a asegurar los derechos y deberes de la ciudadanía, a través de instrumentos que garanticen las prestaciones y servicios. Una política que promueva una acción social capaz de facilitar que la comunidad se organice en torno a fines y valores solidarios y poder reducir las nuevas formas de desigualdad, pobreza y exclusión urbana.
- Promover una ciudad abierta e integradora, basada en la convivencia y el diálogo intercultural y en la que la solidaridad sea el valor que presida las relaciones entre grupos sociales y de edad, y generadora de mayores oportunidades para la libertad y autonomía de la ciudadanía.
- Desarrollar una labor de intermediación ante los organismos internacionales para favorecer el desarrollo de proyectos sociales que tengan a las ciudades como principales bases de actuación.

- Ampliar y profundizar las relaciones entre ciudades. Estas relaciones, basadas en la colaboración y complementariedad, deben contribuir a que el proceso de globalización sea presidido por los valores de justicia social y sostenibilidad ambiental.

- Organizar y desarrollar su diálogo y trabajo con el sistema de Naciones Unidas, con la Cumbre de Copenhague + 5 y la Asamblea Mundial de Ciudades y Autoridades Locales y Estambul +5

## **Funcionamiento CEPEU/PY**

- .La Secretaria Permanente y la Oficina Técnica

- .Expertos miembros

- .Revisión anual

- .Estructura

- .Asesorías y formación

- .Relaciones y apoyos

# **La Planificación Estratégica en América Latina:**

. Perspectivas

.Participación como clave de gobernabilidad.-

.Estrategias de negociación con intereses económicos.-

.Plan estratégico como garante de viabilidad.-

.Limitaciones en financiación internacional: necesidad de movilización de recursos endógenos.-

.Del city-marketing a la recuperación de orgullo de ciudad.-

## **Planes Estratégicos y Participación Ciudadana**

.Implicar los principales actores con capacidad para la transformación urbana

.Establecer sinergias y reforzar el dinamismo y la cualificación de la ciudad

.Legitimación social de la estrategia urbana

.Integración social en un proyecto de ciudad común

.Mayor rigor y garantías de viabilidad: mayor control de la gestión estratégica

## **Evolución de la Planificación y de su metodología**

.De la planificación a la gestión estratégica.

.Madurez y liderazgo: como la proyección exterior de una ciudad a la consolidación de los espacios centrales

.La creación de una metodología propia

.El reto de la gestión del conocimiento

## **Planificación Estratégica**

.Actividades Distintivas

.Acciones específicas y detalladas, tangibles e intangibles, que se realizarán para alcanzar el futuro deseado

.Mejores prácticas, cadenas de acciones coherentes a lo largo del tiempo.

.Ruta o tendencia que conduce a lograr los objetivos y metas deseables.

## **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica surge como necesidad de compartir responsabilidades y compromisos en entornos cada vez más turbulentos en los que la multiplicidad de factores y de agentes hace que otras fórmulas no sean eficaces.

## **1) OBJETIVOS DE CONTAR CON UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA URBANA**

Toda ciudad que se precie de dar una mejor calidad de vida a sus ciudadanos, dentro de un desarrollo integral, deberá tener un sistema que cambie su tendencia, encaminándolo al desarrollo. La ciudad necesita de una Planificación Estratégica, enfocada a la amplia participación ciudadana, que promocióne el desarrollo positivo e innovador, con una visión integradora. Con ponderación del capital social.

## **2) OBJETIVOS DE CONTAR CON UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA URBANA**

.Crear la ruta o camino que determine la tendencia positiva e innovadora de la ciudad.

.Dar vida a la ciudad, dentro de un proceso integrador.

.Generar nueva propuestas, que desarrolle todos los ámbitos de la vida urbana.

.Dar un espacio de participación aleatoria a la ciudadanía.

.Elaborar, contar, dar una gestión operativa a una estrategia de futuro.



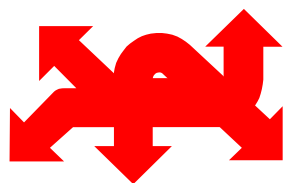
# Ordenamiento ideal Municipal



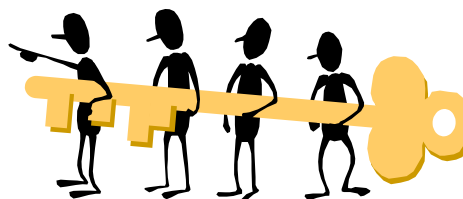
Resoluciones y Reglamentaciones de normativas Municipales



**PARTICIPANTES**



**METODOS**



**HERRAMIENTAS**

# Similitudes y diferencias entre los distintos enfoques

## FÓRMULAS DE PLANIFICACIÓN DEL TERRITORIO

### PLAN ESTRATÉGICO

- Define el QUE
- Nó territorializa
- Define el “soft” (intangibles)
- Provoca tendencias
- Produce transformaciones
- Es integral
- No es normativo
- Fija criterios generales y proyectos clave
- Es un plan de acción

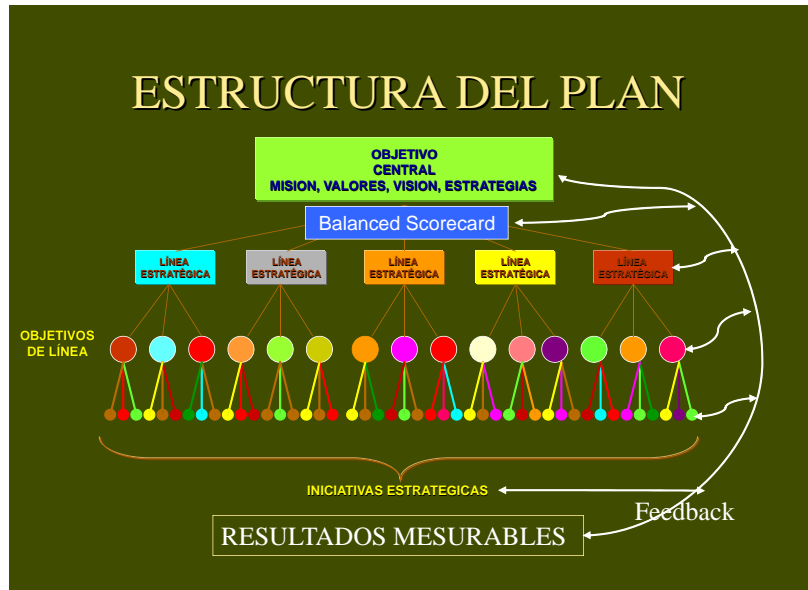
### PLAN URBANÍSTICO

- Define el DONDE
- Territorializa
- Define el “hard” (tangibles)
- Condiciona tendencias
- Regula las transformaciones
- Se centra en el espacio urbano
- Es normativo
- Fija detalles territoriales
- Es un plan de regulación

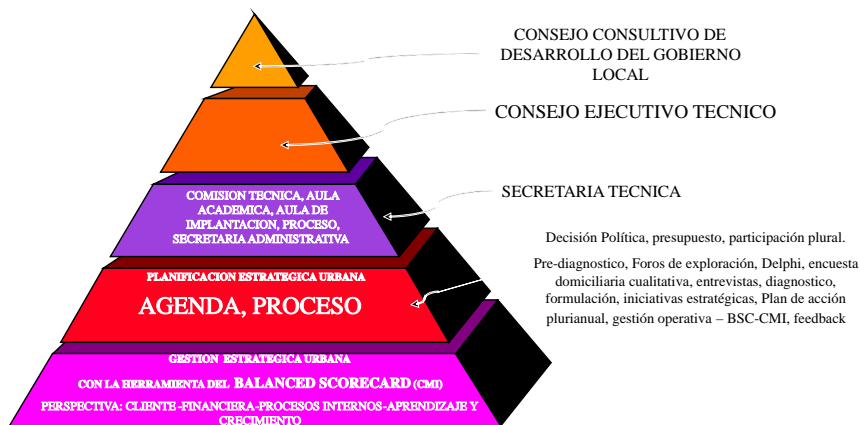
### AGENDA 21 LOCAL

- Es un instrumento de planificación y programación estratégica del municipio
- Impulsa dinámicas de implicación y participación

# ESTRUCTURA DEL PLAN



# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GERENCIAMIENTO DEL PROCESO-BSC



# Menú de Planificación Estratégica

Decisión Política, presupuesto, participación plural.

Pre-diagnostico, FODA, Sesión de brainstorming, Conferencia Exploratoria, Delphi, encuesta domiciliaria cualitativa, entrevistas, diagnostico, formulación, iniciativas estratégicas,

Plan de acción plurianual, gestión operativa – BSC-CMI, feedback.

## MISION

Cual es nuestra razón de ser, de existir, cual es nuestro negocio.  
(Peter Drucker)

Inspirador de cambios, fácilmente comprendida y comunicada

Las declaraciones de misión no tienen el propósito de expresar fines concretos, sino mas bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y la filosofía, que guiaran a la empresa.  
(George Steiner)

La misión es la base de las

prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajos. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y sobre todo para diseñar la estructura administrativa.

Una buena declaración de Misión debe describir el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

Según Vern McGinnis, una declaración de misión debe:

- 1-definir cómo es la organización y como querría ser
- 2-Es decir ser lo bastante limitado para excluir algunos aspectos y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3-diferenciar a una organización cualquiera de las demas.
- 4-servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y
- 5-hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

.Se debe redactar una declaración de misión cuidadosamente por los siguientes motivos:

- 1.A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
- 2.sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- 3.establecer una tónica general o clima organizacional
- 4.Servir de punto

focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización.

5. permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.

6. Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

.Una declaración de misión debe despertar emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización, es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar, produce además la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

La declaración de misión puede variar.

Los estrategas piensan que una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos. Dado que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la administración estratégica.

Los nueve elementos y preguntas que debe contestar una declaración de misión.

1-Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?

2-Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la organización?

3-Mercados: ¿Dónde compite la organización?

4-Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial para la organización?

5-Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la organización de alcanzar objetivos económicos?

6-Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la organización.

7-Concepto de si misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la organización o su principal ventaja competitiva?

8-Interés por la imagen publica: ¿Se preocupa la organización por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?

9-Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son

# un activo valioso de la organización?

Matriz para la evaluación de declaraciones de misión – criterios para la evaluación.					
Organización	Clientes	productos/servicios	mercados	Interés por la supervivencia el crecimiento y la tecnología	Rentabilidad
Municipio					
Interés por concepto De si mismo	Interés por la imagen publica	Interés por los Empleados	Filosofía		

## VISION

- .Imagen escrita del futuro
- .Que queremos ser.
- .Donde queremos ir o llegar.
- .Alcance
- .Dar sustentabilidad ambiental
- .Espacio territorial y temporal.
- .Innovador y proactivo.
- .Marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro.
- .Valores firmemente definido
- .Áreas de liderazgo
- .Consideración de las partes interesadas, como valor de ciudad



.Vínculos y motivación

.Inspirador

## **VALORES**

.Principios guía

.Forma de actuar, que establece la diferencia y proporciona la fuente de su fuerza

.Representar con la actuación de la organización lo intangible de sus valores

.Principios intemporales que guían a una organización.

.Creencias profundas arraigadas en sí misma que demuestran el comportamiento diario de todos.

# **TEMAS O LINEAS ESTRATEGICAS**

.Sectores específicos a enfocar en forma prioritaria

.Sectores de la ciudad a ser focalizado por la Planificación Estratégica Urbana.

.La estructura del Plan se cimenta en ello para orientar el trabajo en esos sectores y dar un rumbo confiable para la construcción intangible de la ciudad, con ayuda de valores tangibles e intangible.

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

.Declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito. Los objetivos creados servirán de puente entre la estrategia de alto nivel elegida y las medidas específicas de resultados que usaremos para determinar nuestro avance hacia los objetivos generales

# Iniciativas Estratégicas

.Proyectos específicos y particularizado que implementa los objetivos en línea y son la consecución de las líneas estratégicas que a través de las cuatros perspectivas del BSC-CMI, logran la Visión de ciudad deseada, dentro de la ruta y tendencia estratégica prevista, encaminada por los valores, permitiéndonos cumplir con nuestra Misión.

## **ANALISIS ESTRATEGICOS**

.Análisis del entorno

.Brainstorming

.Análisis FODA

.Cruce de variables

.Tendencias y cambios que tendrán mayor impacto en el Gobierno Local

.Indicadores y estadísticas

# Perspectiva Cliente

## Proposición de Valor:

- Liderazgo en productos y servicios
- Intimidad con la población
- Excelencia Operacional

## Búsqueda de:

- Satisfacción de la población
- Atributos de los Servicios y productos
- La relación con la población (Clima)
- Imagen corporativa-competitiva y prestigio
- Relacionamiento del partenariado publico privado
- Tiempo-Calidad-Servicios y productos.

# Perspectiva Financiera

.Crecimiento de los valores tangibles e intangibles de la ciudad.

.Estrategia de crecimiento –

Estrategia de productividad

.Sitios de inversiones, desarrollo de nuevos negocios, aumento del valor de la ciudad, presupuesto

participativo y análisis por rubros y servicios ( presupuesto ABC)  
.Ciudad rentable para vivir  
.Mejora del funcionamiento financiero de la ciudad

## **Perspectiva de Procesos Internos**

.Construir la ciudad, procesos de innovación, funcionamiento interno, ciudad articulada, y relacionada con el entorno.

.Aumento del valor del ciudadano, Procesos de gestión de la población.

.Procesos operacionales y logístico, interno, externo y del entorno flexibles y ágiles.

.Ciudadanía corporativa, orgullo de su ciudad

.Atención permanente

## **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

.Competencias estratégicas - capacitación  
.Tecnología e información  
.Clima organizacional, para la acción