

CIUDAD Y TERRITORIO

ESTUDIOS TERRITORIALES

ISSN(P): 1133-4762; ISSN(E): 2659-3254

Vol. LIII, N.º 208, verano 2021

Págs. 285-310

<https://doi.org/10.37230/CyTET.2021.208.01>

CC BY-NC-ND



La planificación estratégica como instrumento de desarrollo territorial integral

Felipe FERNÁNDEZ-GARCÍA⁽¹⁾

David OLAY-VARILLAS⁽²⁾

⁽¹⁾Catedrático de Análisis Geográfico Regional. Departamento de Geografía. Universidad de Oviedo

⁽²⁾Personal docente e investigador. Departamento de Geografía. Universidad de Oviedo

RESUMEN: Todo territorio, independientemente de la escala a la que sea considerado, cuenta con características de índole negativa (ambientales, económicas, sociales...) que deben ser corregidas y afrontadas, pero también con otras de tinte positivo que han de ser mantenidas y explotadas. Aspectos, positivos y negativos, que requieren de una gestión que facilite un desarrollo integral del ámbito territorial de referencia. Este artículo tiene como finalidad dar a conocer el desarrollo de una metodología para la elaboración de documentos de planificación estratégica capaces de ser aplicados a diversas escalas de trabajo, desde un enfoque integral y global, cuya finalidad ha de ser la adecuación de la estrategia a las singularidades de cada territorio, buscando potenciar las sinergias entre las diversas políticas sectoriales. Una metodología adaptada en todos sus extremos a los contenidos de la Estrategia Territorial Europea.

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica; Planificación territorial; Planificación sectorial.

Strategic planning as an instrument of integral territorial development

ABSTRACT: Every territory, regardless of the scale to which it is considered, has characteristics of a negative nature (environmental, economic, social...) that must be corrected and faced, but also with

Recibido: 02.04.2020; Revisado: 23.06.2020.

Correo electrónico: felipefe@uniovi.es; N.º ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4592-3859>

Correo electrónico: david@observatoriodelterritorio.es; N.º ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1920-2254>

Los autores agradecen los comentarios y sugerencias realizados por los evaluadores anónimos, que han contribuido a mejorar y enriquecer el manuscrito original.

others of positive tinge that must be maintained and Exploited. Positive and negative aspects that require management that facilitates a comprehensive development of the territorial area of reference. The purpose of this article is to publicize the development of a methodology for the development of strategic planning documents capable of being applied at various scales of work, from a comprehensive and global approach, the purpose of which must be the adaptation of the strategy to the uniqueness of each territory, seeking to enhance synergies between the various sectoral policies. A methodology adapted in all its extremes to the contents of the European Territorial Strategy.

KEYWORDS: Strategic planning; Territorial planning; Sectoral planning.

1. Introducción

La denominada planificación territorial, tradicionalmente vinculada a la ordenación de usos del suelo y la prevención o corrección de impactos, ha venido experimentado en las últimas décadas una evolución hacia un concepto más amplio, en el que tienen cabida otros enfoques como el desarrollo territorial y la gobernanza (FARINÓS, 2010: 90). En este sentido, son dos las variantes o modalidades de planificación territorial reconocidas; de un lado la planificación física, que es aquella que presenta un carácter normativo y es, por tanto, de obligado cumplimiento y, de otro, la planificación estratégica, que es aquella no normativa y por lo tanto no vinculante (ZOIDO & al., 2013).

Dentro de la planificación física se incluyen todos aquellos instrumentos que, a diferentes escalas, regulan y ordenan las actividades y usos que se desarrollan sobre un territorio concreto, pudiendo hablar de ordenación del territorio para el ámbito supramunicipal, así como de planificación urbana para el municipal; presentando ambos instrumentos, como denominador común, la existencia de un marco jurídico, reglamentario y de ejecución encargado de la ordenación y regulación de los diferentes usos del suelo, a distintas escalas.

Por su parte, la planificación estratégica se trata de un tipo de planificación no vinculante, cuyos principales rasgos o características estriban en la fijación de unos objetivos amplios y ambiciosos, a los que se pretende llegar mediante el establecimiento de una serie de recomendaciones que, en forma de acciones propositivas, deben ser las encargadas de dar alcance a las metas fijadas.

La planificación territorial estratégica, tal y como se concibe en la actualidad, es relativamente reciente en el tiempo, habiendo estado más

bien vinculada en sus inicios a la actividad económica y empresarial, que al desarrollo territorial. Desde el punto de vista espacial, adopta por primera vez una dimensión territorial en el año 1982, cuando como consecuencia de la toma de conciencia de la ciudad como un sistema en el que se producían una serie de relaciones complejas, tanto de carácter interno como externo, la ciudad de San Francisco decidió elaborar el primer plan estratégico, pensando en él como la fórmula más adecuada para dar respuesta a las necesidades y retos a los que se enfrentaba la ciudad (FARINÓS & al., 2005:147-149).

Posteriormente, tras San Francisco, fueron varias las ciudades de todo el mundo que comenzaron a llevar a cabo diferentes procesos de planificación estratégica, caso de Sidney, Manchester, Londres, Ámsterdam, Lisboa, Sao Paulo, Medellín, etc. (MARTÍN & MERINERO, 2010 b:13-21).

En España, la planificación estratégica territorial se remonta al año 1987, cuando en la ciudad de Barcelona, que avistaba en el horizonte los Juegos Olímpicos del año 1992, tuvo inicio el denominado "Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona", ideado como el instrumento que permitiría afrontar los retos socioeconómicos que debía abordar la ciudad condal de cara al futuro. Para ello se trató de implicar en este proceso a la totalidad de los sectores sociales mediante la aplicación de procesos de consulta y participación ciudadana, de forma que fuera posible elaborar un documento estratégico cimentado en el liderazgo compartido y la cooperación de los agentes implicados o *stakeholders*, que perseguía el objetivo de alcanzar el mejor modelo social y económico posible para el área metropolitana de Barcelona¹.

No obstante, la planificación estratégica ha continuado su avance en el sentido de que no

¹ Información obtenida de la presentación "JJOO, Forum y Planificación Estratégica (Una reflexión a propósito de Barcelona)", Zaragoza, 2007

<http://www.ebropolis.es/files/File/Encuentros/2007/barcelona.pdf>
<http://www.ebropolis.es/web/arbollinterior.asp?idArbol=239&idNodo=240>

solamente supone que sobre un determinado ámbito territorial se decida llevar a cabo la aplicación de un proceso de planificación, sino que el concepto ha evolucionado hacia el de un modelo por el que se apuesta cada vez más desde las diferentes escalas de la administración (local, comarcal, provincial, etc.), que se han decidido por un tipo de planificación integral fundamentada en la búsqueda de unos efectos sinérgicos que supongan la obtención de unos beneficios que de forma individual no podrían lograr, y que, además de favorecer su desarrollo, también permitan incrementar su competitividad frente a otros territorios (ROMERO ALOY & NADAL CLIMENT, 2018). Unos efectos positivos que abarcan desde las cuestiones puramente territoriales, como podría ser la conformación de redes de cooperación entre territorios, hasta la combinación de aspectos sectoriales que de forma conjunta sean capaces de incrementar su potencialidad.

Se trata, por tanto, de un enfoque integral de este tipo de instrumentos de planificación con el objeto de avanzar en el desarrollo de los territorios más allá de lo que pueden ofrecer los instrumentos de planificación territorial tradicionales, caso de la ordenación del territorio y del urbanismo. Todo ello teniendo en consideración los principios básicos de sostenibilidad ecológica, totalmente compatibles con las realidades y las distintas necesidades territoriales, sociales y ambientales (MALLARACH CARRERA & MARULL LÓPEZ, 2006).

En la actualidad, la planificación estratégica territorial se sustenta, tal y como han venido recogiendo diferentes documentos elaborados desde la propia Unión Europea, sobre cuatro aspectos fundamentales: territorio, gobernanza, cohesión y sostenibilidad.

Es por ello que resulta necesario poner de manifiesto que se trata de un concepto muy amplio, y que debido a su carácter integral, desborda esa concepción más tradicional, tanto con respecto a la escala de trabajo (que puede ser autonómica, provincial, comarcal o municipal), como al alcance del mismo, entendido desde el punto de vista de poder dar una respuesta global, coordinada y específica a las diferentes necesidades socioeconómicas de un territorio determinado, y por tanto alejado de la planificación meramente física de un ámbito geográfico concreto.

En este sentido, es en el seno de la Unión Europea donde la planificación territorial estratégica ha venido experimentando, a lo largo los últimos años, un más que notable progreso, siendo

múltiples los documentos que abogan por un modelo de gestión en el que prime una planificación enfocada hacia la supresión de los desequilibrios territoriales. Ha sido clave para ello el diseño de acciones orientadas a favorecer la cohesión económica y social de los territorios, la conservación y gestión de los recursos naturales y del patrimonio cultural, así como de una competitividad más equilibrada del territorio europeo, siendo posiblemente uno de los documentos claves en este sentido la Estrategia Territorial Europea².

Son varios los autores que han trabajado es esta línea. Así, para FERNÁNDEZ GÜELL (2010: 90), los cambios y transformaciones acontecidos en la nueva sociedad han supuesto la aparición de nuevas problemáticas y retos territoriales de la más diversa índole, lo que ha supuesto la necesidad de una adaptación de un concepto, el de planificación territorial, que hasta el momento se centraba fundamentalmente en una planificación especialmente vinculada a la ordenación de usos del suelo y a la prevención o corrección de impactos, de manera que su orientación se centrara en el desarrollo territorial y la gobernanza.

Por su parte, MANERO MIGUEL, (2015: 483-484) considera la planificación territorial como el

“conjunto de medidas que, apoyadas en los documentos y en los instrumentos contemplados en la normativa reguladora, plasman con fines operativos y de reestructuración territorial las directrices generales y específicas de la ordenación del territorio en las diferentes escalas donde aparecen planteadas”.

A la hora de hablar de planificación vinculada al territorio, resulta necesario, como ya se apuntó más arriba, distinguir entre la planificación normativa, y por tanto vinculante, y la no normativa. Dentro de la primera se encontrarían diferentes tipologías de planificación territorial a diferente escalas, tanto de ámbito supramunicipal (ordenación del territorio), como de ámbito municipal e inframunicipal (urbanismo), e incluiría también la planificación orientada a sectores concretos, pero con repercusión, en mayor o menor medida, sobre el territorio; de este modo, mientras que las dos primeras se encargan de aspectos relacionados directamente con la ordenación y regulación de usos del suelo de un ámbito determinado, la sectorial se orienta fundamentalmente hacia la planificación de un sector, como puede ser por ejemplo el del transporte y la logística, el forestal, el turístico, etc. En este sentido, Jurado Almonte y García Gómez (JURADO

² https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/sum_es.pdf

ALMONTE & GARCÍA GÓMEZ, 1992: 70) apuntan como uno de los principales aspectos a tener en consideración con la planificación sectorial y territorial, el hecho de que si bien en la primera siempre existe un reflejo territorial, en la segunda la prioridad se centra primeramente en la definición del ámbito objeto de actuación, para posteriormente pasar a implementar las acciones que se consideren más adecuadas o los programas a aplicar.

La otra tipología sería la de carácter no normativo, y por tanto no vinculante, siendo posiblemente en esta modalidad el concepto o instrumento más destacado el de planificación estratégica, mucho más ligado a los procesos de desarrollo territorial y gobernanza, que a los de planificación puramente física. De este modo, la planificación estratégica es definida por ZOIDO & al. (2013) como:

“un método de planificación que selecciona propuestas consideradas desencadenantes para la consecución de objetivos y beneficios generales”.

Además:

“en relación a la planificación física, se define como un proyecto global de ciudad que, como instrumento de planificación supera la planificación urbanística, por la supuesta insuficiencia del planeamiento urbanístico tradicional para dar respuesta a los problemas que la ciudad presenta a finales del siglo XX. Por lo tanto, aplica al hecho urbano y territorial los criterios de planificación y actuación desarrollados por el mundo empresarial. Es un tipo de planificación indicativa, no vinculante y no normativa que sirve de complemento a la planificación territorial o urbana clásica, nunca como sustituto de aquellas”.

Otra interesante aportación es la de MARCHENA GÓMEZ (2015: 476-477), quién entiende por planificación estratégica:

“el proceso por el que un organismo, ya sea Administración pública, empresa privada o cualquier otro, establece su estrategia, entendida esta como el conjunto de planes generales que han de permitirle alcanzar sus objetivos con éxito incluso sin un conocimiento preciso de los eventos a los que habrá de enfrentarse”.

Por su parte, FERNÁNDEZ GÜELL (2007: 621), en la misma línea que otros autores, recuerda que la planificación estratégica, que inicialmente se desarrolló en el marco urbano, tuvo como germen la necesidad de atender a las demandas que comenzaban a vislumbrarse en las ciudades como consecuencia del proceso de globalización económica iniciado ya hace varias décadas, siendo una de las principales

consecuencias el incremento de la competencia entre territorios; pero que ante la incapacidad mostrada por los instrumentos de planificación urbana de afrontar esta nueva coyuntura, se hizo necesario recurrir a un proceso multivariable capaz de tratar, de forma coordinada, los aspectos económicos, sociales y espaciales de las ciudades, de modo que se pudiera dar una respuesta óptima a las necesidades detectadas.

FARINÓS DASÍ & al., (2005: 119), en su estudio sobre los planes estratégicos territoriales de carácter supramunicipal en España, analizan la situación nacional en cuanto a la planificación estratégica territorial a diferentes escalas supramunicipales, poniendo de manifiesto determinados aspectos como las contradicciones que pudieran existir entre la base territorial de los planes y las orientaciones que desde la UE se emitían, así como la falta de coordinación entre los diferentes niveles de la administración, la falta de claridad en la definición y entendimiento de determinados conceptos y métodos, etc.

Apuntan que de la planificación estratégica entendida como la herramienta para facilitar la toma de decisiones clave para alcanzar el modelo de ciudad deseado por parte de los diferentes agentes, fijando para ello una serie de objetivos a alcanzar mediante la implementación de una hoja de ruta en la que se determina qué medidas se llevarán a cabo, se evolucionó hacia otro que rebasaba la escala local, pudiendo ser extrapolado a las diferentes escalas supramunicipales, siendo este modelo más evolucionado de Planificación Estratégica el que en la actualidad tiene más desarrollo en la Unión Europea. Mediante este modelo de planificación, los mismos autores indican que lo que se pretende es:

“dirigir la dinámica de los territorios, favorecer las estrategias de organización territorial mediante la configuración de redes, cooperaciones y partenariados, acompañar lógicas de distinción y definición de vocaciones territoriales específicas, así como fomentar la movilización y participación de los protagonistas. Más allá de la localización de infraestructuras, servicios o actividades productivas, tiene por objeto trabar distintos elementos como las normas de orientación, las normas de cooperación, las medidas de estímulo o las políticas contractuales sectoriales, anticipando sus efectos para los distintos territorios”.

Cabe finalmente destacar el punto de vista de PEIRÓ SÁNCHEZ-MANJAVACAS & FARINÓS DASÍ, (2019), para quienes los planes sectoriales, así como los especiales, deberían ser los encargados del desarrollo de los “instrumentos integrales de OT en un sector y/o espacio concreto”, si bien es habitual que su elaboración responda a la

necesidad de resolver determinadas problemáticas territoriales urgentes, y presentando un enfoque urbanístico, y sin tener en consideración una visión estratégica a medio o largo plazo.

En línea con lo anteriormente señalado, el presente artículo se centra en la propuesta de una metodología de planificación con perspectiva territorial (aunque no urbanística) donde, en el medio y largo plazo, se proponen un conjunto de actuaciones que, de forma sinérgica, están orientadas a sentar las bases y los principios generales que han de regir la planificación de un determinado ámbito, siempre con el punto de vista puesto en la incardinación con el marco de referencia europeo anteriormente citado.

Se trata, en definitiva, de un instrumento de planificación integral que, con la perspectiva de promover un desarrollo territorial integrado, puede ser diseñado a diferentes escalas, pudiendo ir desde la autonómica a la local, pasando por el resto de escalones intermedios. Una planificación que incorpora un conjunto de herramientas con el objeto de alcanzar un modelo territorial determinado, al cual se pretende llegar mediante el establecimiento de un conjunto de objetivos que se tratan de alcanzar gracias a la implementación de una estrategia de intervención compuesta por diversas acciones (estructuradas espacial y temporalmente), y para cuya elaboración se cuenta con la participación de los diferentes agentes que intervienen en el territorio (administración, ciudadanía, sector empresarial, etc.).

2. Marco de desarrollo de la planificación estratégica

La planificación territorial estratégica, objeto de este artículo, se encuentra amparada, fundamentalmente, en una serie de documentos de rango europeo que son los que actúan como marco superior de referencia a tener en consideración por parte de los diferentes Estados y regiones a la hora de llevar a cabo la planificación del desarrollo de sus espacios.

A pesar de la vasta documentación que dentro de la Unión Europea presenta vinculación con la planificación territorial estratégica, los documentos que destacan por encima del resto, y que han servido de fundamento o guía para el desarrollo metodológico a desarrollar en el presente

artículo son la ya apuntada Estrategia Territorial Europea (ETE)³, la Estrategia Europa 2020⁴, y la Agenda Territorial de la Unión Europea (AT2020)⁵.

La *Estrategia Territorial Europea (ETE)*. *Hacia un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio de la UE*, de mayo de 1999, se constituye como un documento básico a la hora de orientar las políticas sectoriales con repercusiones territoriales de la Comunidad y de los Estados miembros, así como para las autoridades regionales y locales, a fin de conseguir un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio europeo.

Uno de los puntos a destacar recogidos por este documento es la necesidad de considerar, como complementarios entre sí, los espacios rurales y las áreas urbanas. En este sentido, es necesario entender que el papel de los ámbitos rurales desborda el aspecto más o menos tradicional como espacio productivo (agrícola, ganadero, forestal), turístico, de ocio, etc. y que se debe avanzar hacia un cambio estructural de los espacios rurales que pasa por que, a largo plazo, se logre alcanzar la viabilidad económica de estos espacios rurales mediante cuestiones como garantizar el acceso a las infraestructuras y al conocimiento o favorecer la diversificación, lo que permitiría hacer de estas zonas rurales unos espacios atractivos para la generación de actividad económica.

La *Estrategia Europa 2020*, de junio de 2010, ha de ser considerada como un documento de referencia para toda planificación, ya que se trata de “una estrategia para un equilibrio inteligente, sostenible e integrador” y aboga por un crecimiento sostenible, asentado sobre los siguientes principios:

- Crecimiento inteligente: desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- Crecimiento sostenible: promoción de una economía que utilice más eficazmente los recursos, que sea verde y más competitiva.
- Crecimiento integrador: fomento de una economía con un alto nivel de empleo que redunde en la cohesión económica, social y territorial.

La *Agenda Territorial Europea 2020. Hacia una Europa integradora, inteligente y sostenible de regiones diversas*, de mayo de 2011, se trata

³ https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/sum_es.pdf

⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=C.ELEX:52010DC2020&from=ES>

⁵ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/communications/2011/territorial-agenda-of-the-european-union-2020

básicamente de una revisión de la Agenda Territorial de 2007, siendo el principal objetivo de este documento el ofrecer una serie de orientaciones de carácter estratégico para el desarrollo territorial, fomentando la integración de la dimensión territorial en todos los niveles de la gobernanza, y garantizando además el cumplimiento de la Estrategia Europea 2020 de acuerdo con los principios vinculados a la cohesión territorial, siendo esta política, la de cohesión territorial, la que se constituye como el marco esencial a la hora de abordar el desarrollo del territorio a diferentes escalas.

En definitiva, la AT20 apunta, como principal mecanismo de aplicación de los principios de cohesión territorial, la necesidad de alcanzar un enfoque estratégico orientado al diseño y la aplicación de un desarrollo local y regional integrado, para lo cual es necesario la realización de estrategias y programas que reflejen adecuadamente las especificidades de los distintos territorios, debiendo tener en consideración los futuros documentos estratégicos la necesaria integración de los aspectos territoriales. El conocimiento del territorio se convierte así en una de las piezas fundamentales de la planificación⁶.

Del mismo modo, anima a las regiones y a las ciudades a desarrollar y adoptar estrategias integradas y planes de ordenación, según corresponda, para incrementar la eficiencia de todas las intervenciones a desarrollar en el territorio, apoyando las estrategias orientadas a los territorios que se desarrollan a escala local para mejorar sus condiciones.

Finalmente, este marco de referencia se ve completado, y complementado, con la inclusión de otro documento no menos importante desde el punto de vista estratégico, como es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas⁷, a la que España se sumó en el año 2018, una vez aprobado el *Plan de Acción para la Implantación de la Agenda 2030*⁸. En el documento de la Organización de Naciones Unidas, se definen un total de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas,

de muy diversa índole, donde se tienen en consideración aspectos tanto económicos y sociales, como ambientales, lo que sin duda dota a este instrumento de un carácter integral y, por tanto, de gran interés y relevancia a la hora de elaborar cualquier documento dentro del campo de la planificación territorial estratégica, independientemente de la escala territorial para la cual sean diseñados. De este modo, destaca el hecho de que, en alguno de los planes estratégicos elaborados, y que han servido de base para la redacción del presente artículo, estos ODS han sido incorporados de forma expresa en el documento, como por ejemplo sucede en el Plan Estratégico del Real Sitio de San Ildefonso.

3. Metodología

En el presente trabajo se expone el desarrollo metodológico de la planificación estratégica como instrumento de desarrollo territorial integral aplicado por el Observatorio del Territorio de la Universidad de Oviedo en diversos proyectos, y a diferentes escalas. Se ha pretendido, establecer un marco metodológico global que resulte válido para todo tipo de territorio (áreas urbanas, periurbanas, rurales litorales, rurales de media montaña, valles y montaña), a cualquier escala, y en el que se tengan en consideración todos los sectores y componentes con presencia en cada territorio.

La vinculación de la dimensión territorial y económica ya venía recogida en el Tratado Constitutivo de la Unión Europea, en los artículos 2 (hoy artículo 3 del TUE⁹), 16 (artículo 14 TFUE¹⁰) y especialmente en el 158 (artículo 174 TFUE).

La dimensión territorial se convierte en el eje central en la Estrategia Territorial Europea (COMISIÓN EUROPEA, 1999) y de la Agenda Europea (COMISIÓN EUROPEA, 2007), documentos finalmente completados con la AGENDA TERRITORIAL EUROPEA 2020 (COMISIÓN EUROPEA, 2011). Estos documentos marcan el

⁶ "Pretende liberar el potencial de los territorios a través de estrategias de desarrollo basadas en el conocimiento local y regional de las necesidades y aprovechar los puntos fuertes y factores específicos que contribuyen a la competitividad de los territorios" (pág. 4).

"El uso mejorado de un territorio puede contribuir positivamente al desarrollo de la economía, a la igualdad de acceso a los servicios de interés general, a las infraestructuras y los bienes públicos y a una gestión prudente del capital natural y cultural" (pág. 5).

"Puesto que los efectos a largo plazo de la crisis sobre las oportunidades de desarrollo varían de un territorio a otro, también varían según las regiones el momento de la recupe-

ración y las posibles respuestas políticas" (pág. 5).

⁷ https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S

⁸ <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/PLAN%20DE%20ACCION%20PARA%20LA%20IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20AGENDA%202030.pdf>

⁹ Tratado de la Unión Europea [https://eur-lex.europa.eu/](https://eur-lex.europa.eu/source.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e-6da6-0005-02/DOC_1&format=PDF)

¹⁰ Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=ES>

camino en la planificación del desarrollo territorial sostenible desde una perspectiva comprensiva e integrada (FARINÓS, 2004). Partiendo de la afirmación recogida en la AT 2020 de que:

“es posible lograr el equilibrio perfecto de sostenibilidad, competitividad y cohesión social a través de un desarrollo territorial integrado”

se ha diseñado una metodología que pretende aplicar los principios y objetivos recogidos en dicho documento marco.

En la metodología expuesta en el presente artículo se ha empleado un criterio de planificación integral, poniendo el foco de análisis en los territorios y, por tanto, desde una perspectiva holística, tal y como establece la Agenda Territorial Europea 2020:

“Creemos que elaborar las políticas pensando en los territorios supone una contribución a la cohesión territorial. Es un enfoque que, al estar basado en los principios de coordinación horizontal, en la actuación apoyada en pruebas y en el desarrollo integrado de las áreas funcionales, lleva a la práctica el principio de subsidiariedad a través de la gobernanza multinivel. Pretende liberar el potencial de los territorios a través de estrategias de desarrollo basadas en el conocimiento local y regional de las necesidades y aprovechar los puntos fuertes y factores específicos que contribuyen a la competitividad de los territorios. Los territorios pueden aprovechar su capital territorial para lograr soluciones óptimas al desarrollo a largo plazo y contribuir de este modo a hacer realidad los objetivos de la *Estrategia Europa 2020*”.

En este contexto se enmarca esta visión integral de la planificación de las estrategias que se incluyen en este artículo. Esta perspectiva integral y horizontal está fundamentada en los territorios y no en las estrategias sectoriales.

La presente metodología busca el enfoque integral en diversas esferas. Por un lado, temático y sectorial que, partiendo de un diagnóstico territorial minucioso, analiza todos los elementos que tienen incidencia en los territorios desde la perspectiva sintética de la Geografía Regional. Este análisis aborda temas sociales, económicos y ambientales que se trasladan a las fases de caracterización y evaluación, a la detección de necesidades y a la estrategia de intervención. En esta última, la visión integral no se limita simplemente a la adopción de medidas parciales o sectoriales de forma individual, sino que se apoya en los criterios establecidos en la Agenda Territorial, donde se indica que:

“la mayoría de las políticas a escala territorial pueden ser notablemente más eficientes y conseguir

sinergias con otras políticas si tienen en cuenta la dimensión y las consecuencias territoriales”.

de este modo se pretende alcanzar la mayor horizontalidad de las medidas, y se complementa con un análisis transversal que determina qué medidas afectan a cada una de las necesidades. De esta forma se busca su aplicación de manera combinada con lo que se obtendrán sinergias y, por tanto, aumentarán la eficacia de las medidas, se trata de un aspecto también enunciado en la Agenda Territorial, donde se establece que:

“la coordinación de las distintas políticas sectoriales para optimizar el impacto territorial y maximizar la coherencia puede aumentar notablemente su éxito y contribuir a evitar, en todos los ámbitos territoriales, los efectos negativos de políticas encontradas”.

Por otro lado, la metodología también persigue esta visión integral, al incluir en su diseño criterios de verticalidad, desde un punto de vista administrativo, considerando la incidencia de ciertas medidas implementadas por diversas escalas administrativas; pero también, y con especial atención desde el punto de vista territorial, analizando cuál es el papel que desempeña el territorio en el contexto regional, nacional y europeo. En sintonía con ello, la metodología hace especial hincapié en la necesidad de desarrollar mecanismos de coordinación que garanticen la eficacia y eficiencia de las medidas, nuevamente recogiendo el espíritu de la Agenda Territorial, que indica que:

“ello exige coordinación vertical y horizontal entre órganos decisorios a distintos niveles y políticas relacionadas con los sectores, a fin de garantizar coherencia y sinergia”.

Por último, el enfoque integral territorial de la metodología supone, en sí mismo, el análisis global de los territorios en su conjunto. Los territorios objeto de planificación presentaban contrastes internos muy destacados que hicieron necesario adaptar las medidas a las particularidades de cada uno. De esta forma se ha tratado de fomentar la cohesión de los territorios y a la vez aprovechar la diversidad como principios básicos de desarrollo.

En sintonía con todo ello, el territorio debe ser concebido como un sistema complejo en el que se han de poner de manifiesto las interrelaciones y transversalidades existentes entre los diversos componentes presentes en él. Para ello, la metodología ha sido diseñada de forma que exista una conexión interna, pero que, a su vez, cada una de sus partes pueda funcionar de manera independiente sin perder la coherencia con

el resto del documento. De este modo, además de dar solidez al propio documento, también permite conocer la motivación teórica que ha originado el diseño de la estrategia de intervención final.

Otra característica que define el método aquí presentado es su carácter abierto y flexible. Flexibilidad que se pone de manifiesto mediante dos cuestiones principales como son, por un lado, que se trata de documentos concebidos para afrontar las diversas cuestiones que se planeen en un arco cronológico diverso, es decir, con medidas y acciones prioritarias, que deberían ser afrontadas en el corto plazo, así como otras no tan urgentes y cuya activación podría llevarse a cabo en el medio y largo plazo. Y por otro, que se trata de una herramienta capaz de ser adaptada a las diversas coyunturas que se puedan producir gracias a la posibilidad de añadir o suprimir medidas, o bien mediante la modificación, corrección y adaptación de las ya existentes.

Mediante este planteamiento se persigue hacer de los territorios unos espacios más competitivos, que sean capaces de generar, por sí mismos, y mediante la optimización del aprovechamiento de sus recursos endógenos, y la minimización de los aspectos de carácter negativo, una serie de beneficios de toda índole, que van desde los demográficos y los económicos, hasta los de carácter administrativo y ambiental.

Dentro de los beneficios demográficos que se persiguen se encuentran algunos de los más importantes a los que se enfrenta la sociedad actual en los países desarrollados, como son

el freno del envejecimiento de la población, la lucha contra el despoblamiento, la atenuación de los desequilibrios territoriales, etc.

Por su parte, los beneficios económicos se vinculan fundamentalmente a la dinamización de la economía, la creación de empleo y la diversificación de la actividad; mientras que en lo que a los beneficios ambientales se refiere, esta metodología pretende favorecer y apoyar un crecimiento sostenible, minimizar el proceso de cambio climático, y colaborar en la conservación del paisaje y de la biodiversidad.

Finalmente, los beneficios administrativos se circunscriben, fundamentalmente, a favorecer la mejora en aspectos como la cooperación y la coordinación interadministrativa, la simplificación burocrática, etc.

Esta metodología se compone de cinco fases claramente diferenciadas, y como ya se ha dicho con anterioridad, todas ellas interconectadas: Diagnóstico territorial, Caracterización y evaluación, Detección de necesidades, Estrategia de intervención, y Plan de seguimiento y evaluación. Fases, todas ellas, que son complementadas con la organización de procesos de participación organizados en dos niveles, como son, por un lado, la entrevista con los agentes clave en el territorio organizados de forma individual o en mesas sectoriales, y, por otro, la puesta en marcha de un proceso de participación abierto para toda la ciudadanía. Ambas modalidades de participación vienen a complementar y contrastar la información recogida en las distintas fases de elaboración del documento (ver Fig. 1).

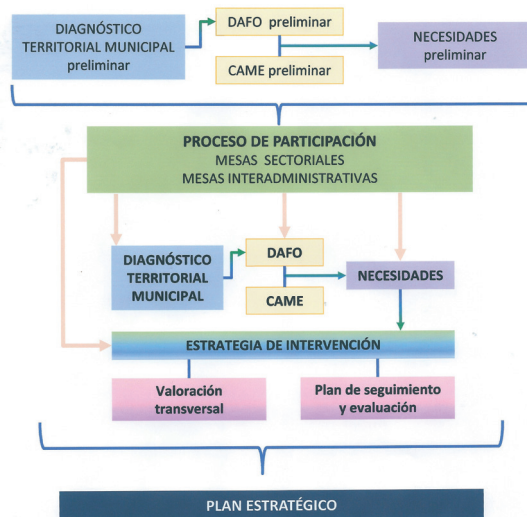


FIG. 1/ Flujo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Diagnóstico territorial

La primera de las fases de la planificación estratégica se corresponde con la elaboración de un exhaustivo análisis y diagnóstico territorial, basado en la metodología propia del análisis regional, donde se combinan las características del medio físico, de la población, la economía, las infraestructuras, los equipamientos, etc.

En este sentido, y teniendo en cuenta que se trata de una metodología de aplicación a diferentes escalas, se parte de una premisa fundamental, como es la contextualización del ámbito de trabajo con respecto a las entidades administrativas superiores dentro de las que se enmarca. Esta labor cumple una doble función como es, por un lado, facilitar un primer conocimiento sobre cuál es la situación real del ámbito objeto de estudio, para posteriormente poder ir descendiendo en el nivel de análisis, y, por otro, poder establecer elementos de comparación con el entorno más inmediato.

Para ello se realiza, en primer lugar, una consulta de las diferentes fuentes bibliográficas disponibles, así como de las estadísticas oficiales, ya que de estas últimas es de donde se extrae la información de carácter alfanumérico que se utilizará, una vez tratada debidamente, para alimentar al Sistema de Información Geográfica (SIG), que constituye uno de los soportes del trabajo debido a su condición de instrumento fundamental para la realización de un análisis multivariable (FIG. 2).

Pero además de este acopio, tratamiento y análisis de la información estadística, para la elaboración del diagnóstico también se presta atención a otro tipo de documentación muy enriquecedora, como es la existente en cualquier otra fuente de carácter documental, fotográfico, cartográfico, etc. Sin dejar de lado otro tipo de información de carácter cualitativo, como es el resultado de la información extraída fruto del proceso de participación.

En referencia a los procesos de participación, estos, además de aportar una información de carácter cualitativo que complementa a la procedente de los datos estadísticos, ofrece una visión de primera mano sobre las condiciones económicas, sociales y ambientales y sobre las expectativas de futuro, es decir, una información de enorme valor que, en muchos casos, no aparece reflejada en las estadísticas. Igualmente, estos procesos participativos también aportan información relevante sobre las necesidades que percibe, tanto la población como el resto de agentes que operan en el territorio. El fruto de la participación, una vez analizada y sistematizada

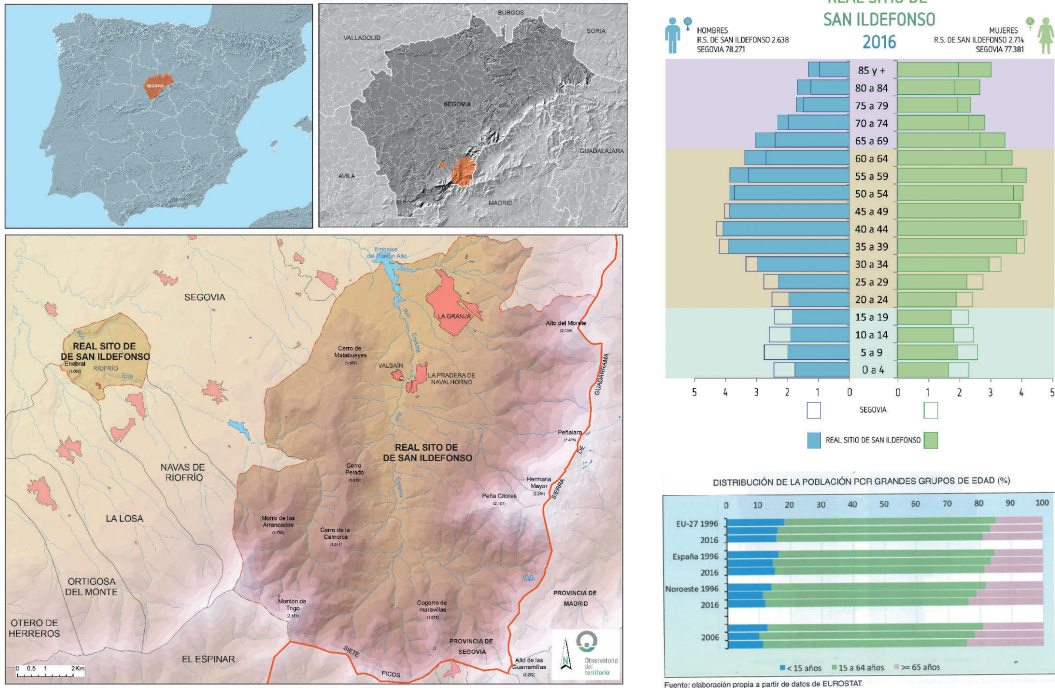
toda la información, aporta una base fundamental para elaborar la DAFO-CAME, y hacer una buena detección de las necesidades, facilitando de este modo una adecuada orientación de las medidas. Por tanto, la participación es pieza fundamental y condiciona el diseño de la estrategia, tanto en su estructura general como en su contenido pormenorizado.

El proceso de participación tiene una estructura básica que se repite en todos los planes elaborados. Requiere de un diseño inicial, que incluye una selección de los agentes con los que establecer contacto. Posteriormente el desarrollo de los distintos modos de contacto y obtención de la información. Por último, es preciso realizar un análisis y sistematización de la información obtenida. Otra de las señas de identidad de este proceso es su versatilidad para ser adaptado a las particularidades de las escalas de trabajo, lo que implica la posibilidad de ajuste de los diversos mecanismos de participación a la realidad de ámbito planificación. Es decir, su capacidad para amoldarse a la casuística particular (territorial, demográfica, económica, social, etc.) de cada ámbito sobre el cual se lleva a cabo la labor de planificación estratégica.

En este sentido, es necesario entender que cada documento, en función de las particularidades del ámbito a tratar, requiere un tratamiento específico en cuanto a participación que se ajuste a la realidad del territorio o las circunstancias en las que se desarrolla el trabajo, pueden hacer necesaria la totalidad de los mecanismos de consulta (entrevistas con agentes clave, mesas sectoriales, encuesta en plataforma web, habilitación de buzón de participación) o solamente alguno de ellos.

Todo ello supone que la elaboración de esta fase de diagnóstico se encuentre prácticamente abierta hasta la finalización del plan estratégico, ya que es posible que, a lo largo del proceso de elaboración del mismo, surja alguna nueva información de interés que deba ser incorporada al trabajo, pudiendo modificar o matizar algunas de los apartados del diagnóstico y por tanto pudiendo afectar al resto de partes del documento.

En esta fase de trabajo, se lleva a cabo la combinación de las técnicas tradicionales de toma de datos, es decir, de recopilación de la información estadística, documental y testimonial, lo que constituye la base para, posteriormente, proceder a la sistematización de toda la información que sea considerada como relevante, de forma que, utilizando las técnicas tratamiento y representación de la información pertinentes, resulte posible extraer una serie de conclusiones que se ajusten a la realidad del ámbito de trabajo.



INDICADORES DEMOGRÁFICOS

D.1 Población	ASTURIAS			NOROESTE			ESPAÑA			EUROPA			
	2000	2016	Proyección 2050	2000	2016	Proyección 2050	2000	2016	Proyección 2050	2000	2016	Proyección 2050	
Población (nº hab.)	Total	1.068.267	1.041.026	889.527	4.304.175	4.344.118	3.846.173	40.470.182	46.445.828	45.543.565	487.250.522	510.284.430 ^(a)	525.527.890
	Hombres	511.998	497.971	435.680	2.070.376	2.097.315	1.923.770	19.826.339	22.809.420	22.385.640	237.159.082	249.369.129 ^(a)	258.875.644
	Mujeres	556.269	543.055	453.847	2.233.797	2.246.803	1.922.403	20.643.843	23.636.408	23.157.925	250.091.440	260.915.301 ^(a)	266.652.246
Variación de la población (%) con respecto al año 2000	Total	-	-2,55	-16,73	-	-0,93	-10,84	-	+14,76	+12,53	-	+4,72	+7,86
	Hombres	-	-2,74	-14,91	-	+1,30	-7,08	-	+15,05	+14,50	-	+5,15	+9,16
	Mujeres	-	-2,38	-18,41	-	+0,58	-13,94	-	+14,5	+12,18	-	+4,33	+6,62
Densidad (habitantes/km²)	100,6	98,2	83,9	94,6	95,5	84,5	80,1	91,9	90,1	112,7	117,5	121,5	

D.2 Proyección de población	ASTURIAS			NOROESTE			ESPAÑA			EUROPA		
	2020	2030	2050	2020	2030	2050	2020	2030	2050	2020	2030	2050
Proyección demográfica (nº hab.)	1.023.577	958.779	889.527	4.276.321	4.049.853	3.846.173	45.794.180	44.524.313	45.543.565	512.474.771	518.499.055	525.527.890
Variación de la población (%) con respecto al año 2016 (D.1)	-1,68	-7,9	-14,55	-1,56	-6,77	-11,46	-1,4	-4,14	-1,9	+0,43	+1,61	+2,99

D.3 Fecundidad	ASTURIAS			NOROESTE			ESPAÑA			EUROPA		
	2000	2010	2015	2000	2010	2015	2000	2010	2015	2000	2010	2015
Tasa de fecundidad (nº hijo/mujer)	0,86	1,04	1,01	0,94	1,10	1,09	1,21	1,37	1,33	1,47	1,62	1,58
Edad media de las mujeres en el primer parto (años)	30,8	31,7	32,2	30,7	31,8	32,4	30,7	31,2	31,9	28,9	29,9	30,5

D.4 Esperanza de vida	ASTURIAS			NOROESTE			ESPAÑA			EUROPA			
	2000	2010	2015	2000	2010	2015	2000	2010	2015	2000	2010	2015	
Esperanza de vida al nacer (años)	Mujeres	82,7	85,1	85,6	83	85,6	85,8	82,8	85,5	85,8	-	82,8 ^(b)	83,3 ^(b,c)
	Hombres	75	77,7	79,1	75,5	78,5	79,7	75,8	79,2	80,1	-	76,9 ^(b)	77,9 ^(b,c)
Esperanza de vida a los 65 años (años)	Mujeres	20,6	22,8	22,9	21	23,1	23,3	20,7	22,9	23	-	21 ^(b)	21,2 ^(b,c)
	Hombres	16,1	17,9	18,3	16,7	18,5	19	16,6	18,6	19	-	17,5 ^(b)	17,9 ^(b,c)

Fig. 2/ Ejemplo de tratamiento y representación de la información alfanumérica.

Fuente: Plan Estratégico del Real Sitio de San Ildefonso (2020) y Plan Demográfico del Principado de Asturias¹¹ (2019).

¹¹ https://www.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem_4b280f8214549ead3e2d6f7f2300030/?vgnnextoid=35f68cdc5625f10VgnVCM10000097030a0aRCD&i18n.http.lang=es

Finalmente, y como última parte de esta fase de diagnóstico, la metodología que aquí se presenta incluye la elaboración de una ficha o radiografía en la que se incluyen los aspectos esenciales, tanto desde el punto de vista físico, demográfico o económico, como aquellos otros relacionados con los servicios

y equipamientos presentes en el ámbito, de modo que sea posible tener una aproximación hacia la realidad del territorio objeto de planificación de un modo sintético, lo que permite, de forma rápida, establecer comparaciones entre distintas unidades administrativas y territoriales (Fig. 3).

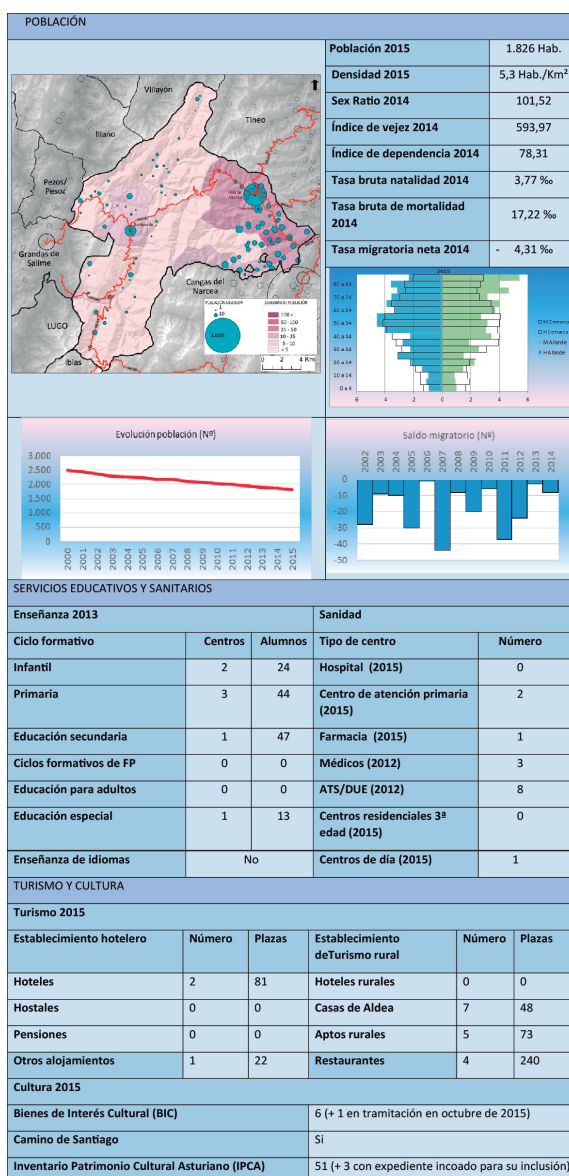


Fig. 3/ **Modelo de radiografía.**

Fuente: Plan Especial para los Concejos del Suroccidente de Asturias¹² (2016).

¹² <http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menueitem.261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnextoid=0f31077d4c0fa510VgnVCM10000098030a0aRCD&vgnnextchannel=b>

[7c54f8aa6f2c510VgnVCM10000098030a0aRCD&vgnnextfm](http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menueitem.261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnextoid=0f31077d4c0fa510VgnVCM10000098030a0aRCD&vgnnextchannel=b)
[t=formatArticulo&i18n.http.lang=de](http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menueitem.261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnextoid=0f31077d4c0fa510VgnVCM10000098030a0aRCD&vgnnextchannel=b)

3.2. Análisis DAFO-CAME

Tras el diagnóstico, la siguiente fase consiste en la caracterización y evaluación territorial del ámbito objeto de planificación mediante la elaboración de una matriz DAFO, instrumento ampliamente aplicado y contrastado en diversos ámbitos de planificación (territorial, económica, empresarial...). Esta metodología consiste en la realización de un análisis sintético mediante el cual se pone de relieve, de forma condensada, las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del territorio sobre el cual se pretende actuar.

En la elaboración de esta matriz, la presente metodología de trabajo incorpora, como elemento diferenciador con respecto a lo habitual en este tipo de herramientas, la inclusión de un procedimiento de vinculación directo entre diagnóstico y matriz DAFO, estableciendo, para cada uno de los ítems recogidos, una referencia clara e inequívoca al apartado del diagnóstico en el que es tratado y caracterizado ese ítem. Este hecho permite dotar al documento de una mayor solidez y coherencia, al estar cada una de las cuestiones

planteadas en la propia matriz justificada debidamente, a través de la información documental analizada, los testimonios aportados por los agentes consultados, etc. De esta manera se puede hacer un recorrido ascendente y descendente en el documento, cuestión esta que estará presente en todas las fases del mismo.

En este estadio se debe tener en cuenta el carácter coyuntural que presentan las amenazas y las oportunidades, frente la condición de estructural que caracteriza a las debilidades y fortalezas.

En este sentido, aquellos aspectos que no son permanentes, sino resultado de una combinación de factores y circunstancias en un momento concreto, deben ser tratados de una forma adecuada para evitar que las amenazas pasen a tener la consideración de debilidades, mientras que los esfuerzos, en el caso de las oportunidades, deben estar enfocados a conseguir su consolidación y, por tanto, hacia su conversión en fortalezas. Por otro lado, se encontrarían las debilidades y las fortalezas, cuestiones estas ya asentadas, y que por tanto requieren otro tipo de atenciones y tratamiento.

DEBILIDADES - CORREGIR	AMENAZAS - AFRONTAR
<p>1. Envejecimiento de la población, más acusado en los núcleos del interior. [II.4.1.3, II.4.1.5; Participación]</p> <p>Adoptar, de forma coordinada con otras administraciones, acciones orientadas al rejuvenecimiento de la población municipal, en especial de las parroquias interiores.</p> <p>2. Reducida diversificación económica, excesivamente dependiente del sector servicios. [II.4.2; Participación]</p> <p>Estimular la diversificación de la actividad económica en municipio.</p>	<p>3. Pérdida de los valores estéticos en los núcleos rurales tradicionales. [II.3.3.1; II.4.3; Participación]</p> <p>Impulsar la rehabilitación arquitectónica ajustada a las tipologías tradicionales propias del medio rural local, así como establecer Planes Especiales de Rehabilitación para los núcleos con un mayor valor patrimonial.</p> <p>4. Mayor demanda de servicios consecuencia del envejecimiento de la población. [II.4.1.3; II.4.1.4; Participación]</p> <p>Adaptación de los servicios en función de la demanda, especialmente para la población más envejecida.</p>
FORTALEZAS - MANTENER	OPORTUNIDADES - EXPLOTAR
<p>1. Amplio y rico patrimonio ambiental y paisajístico. [II.3.3; Participación]</p> <p>Optimizar el aprovechamiento sostenible de los recursos ambientales y paisajísticos del municipio.</p> <p>2. Proximidad a los principales de concentración de actividad de la región. [II.2; II.5.2; II.6.1.1; Participación]</p> <p>Consolidar la posición estratégica de Villaviciosa con respecto a los principales puntos de concentración de actividades regionales.</p>	<p>1. Creciente demanda de más servicios específicos y de calidad para una población envejecida cada vez más numerosa. [II.4.1.3; II.4.1.5; II.6.2; Participación]</p> <p>Promover el desarrollo de la actividad vinculada a los servicios a la población mayor para mejorar su calidad de vida y responder a sus necesidades (silver economy)</p> <p>2. Potencial y margen de mejora de un sector turístico de calidad, diverso y sostenible (II.3.3; II.4.2.3.4.; Participación)</p> <p>Aprovechamiento sostenible de los recursos turísticos municipales</p>

FIG. 4/ Ejemplo de matriz DAFO-CAME.

Fuente: Plan Estratégico del municipio de Villaviciosa¹³ (2017).

¹³ <https://www.villaviciosa.es/plan-estrategico-de-villaviciosa>

Este tipo de proceder conduce a la aplicación de otro tipo de análisis, este caso denominado CAME (corregir, afrontar, mantener, explotar) el cual tiene por finalidad poder determinar, para cada uno de los ítems recogidos en el análisis DAFO, de qué manera pueden ser corregidas las debilidades, afrontadas las amenazas, mantenidas las fortalezas y explotadas las oportunidades. Así, a la vez que se van poniendo de manifiesto tanto los aspectos y situaciones positivos o favorables, como aquellos otros negativos o desfavorables, se van esbozando, de forma preliminar, posibles soluciones y propuestas, hecho este que permitirá orientar hacia donde deberá apuntar la futura estrategia de intervención (FIG. 4).

El principio fundamental de esta doble matriz, radica en que se trata de un método de sistematización de la información recopilada, que resulta de aplicación tanto para la información de carácter cuantitativo (extraída por ejemplo de fuentes estadísticas oficiales), como la de carácter cualitativo (procedente de los procesos de participación y consulta a los diferentes agentes). En lo que a la planificación estratégica se refiere, el análisis DAFO-CAME resulta de interés al actuar como elemento de cohesión del documento, ya que actúa a modo de bisagra entre la parte descriptiva de los documentos, correspondiente al diagnóstico, con la parte propositiva, es decir, con la detección de necesidades y la propia estrategia de intervención.

Si bien es cierto que existen otras metodologías de análisis que también se llevan aplicando desde los años 2000 como es la metodología HRP (Hechos, Retos y Proyectos), en la metodología se ha optado por el análisis DAFO-CAME. Ambas metodologías comparten aspectos en común, como por ejemplo no partir de una perspectiva concreta, bien sea esta social, económica o ambiental, sino de los diferentes factores que condicionan estos aspectos (Hechos en la metodología HRP), lo cual permitirá la identificación de las necesidades (retos en la metodología HRP), para desembocar en la estrategia de intervención (propuestas en la metodología HRP). Siendo posible la aplicación de cualquiera de ellas para la elaboración de planificación estratégica. En los planes objeto de análisis se ha optado por la primera de ellas, con buenos resultados como instrumento de análisis, ya que va más allá del análisis DAFO tradicional.

3.3. Detección de necesidades

La siguiente fase que desarrolla el presente planteamiento metodológico es la detección de necesidades. En ella se pretende, en función las fases previas realizadas, poner de relieve los aspectos sobre los que es necesario actuar, tanto desde el punto de vista positivo, y que por tanto que puedan necesitar de mejoras que contribuyan a su optimización, como desde el punto de vista negativo, es decir que requieran de la implementación de medidas correctoras que permitan solventar satisfactoriamente las cuestiones que supongan un lastre o un efecto perjudicial para el territorio objeto de planificación.

En definitiva, en esta etapa, de lo que se trata es de dar visibilidad tanto a las carencias como a las potencialidades del ámbito de referencia, aspecto este que permitirá orientar la estrategia de intervención que se desarrollará posteriormente en el documento.

De este modo, y siguiendo el hilo conductor de esta metodología, es decir, la conexión entre los diferentes apartados que la componen, se establece para todas y cada una de estas necesidades, cuales son los ítems de la matriz DAFO-CAME sobre los que se fundamenta cada necesidad, manteniéndose así la trazabilidad a lo largo de todo el documento.

Además, cada necesidad deberá ir acompañada de la debida justificación donde se argumente cual es la razón por la cual tiene dicha consideración, de modo que permita establecer una serie de recomendaciones a tener en consideración a la hora de llevar a cabo la fase propositiva del documento (FIG. 5).

3.4. Estrategia de intervención

Las fases desarrolladas hasta el momento: diagnóstico, caracterización y evaluación y necesidades, perfectamente engarzadas entre sí, constituyen la base fundamental que permite afrontar la segunda parte de esta metodología, la referente a la elaboración de la Estrategia de Intervención, parte propositiva que pasa por diferentes estadios hasta alcanzar el documento definitivo. Así, y a tenor de la información extraída previamente, se lleva a cabo un primer diseño de estrategia, o lo que es lo mismo, una propuesta de la intervención a desarrollar, propuesta que se caracteriza por varias cuestiones fundamentales, que son, como ya se mencionó con anterioridad, su carácter abierto, flexible e integral.

9. INFRAESTRUCTURAS Y COMUNICACIONES

(DAFO-CAME: D.1, D.4, D.5 / A.2, A.7, A.10 / F.1, F.2 / 0.1, 0.7)

Justificación de la necesidad

La existencia de infraestructuras y comunicaciones de calidad es básica a la hora de garantizar el futuro de las villas costeras. Se considera necesario que las villas presenten unas infraestructuras básicas adecuadas (redes de abastecimiento, saneamiento y gas) y comunicaciones adecuadas, tanto físicas como tecnológicas, lo cual afecta, entre otros, a los servicios de transporte público (instalaciones, frecuencias, horarios, etc.), infraestructuras viarias (estado de las carreteras, accesos, etc.), tecnologías de la información y comunicación (banda ancha), implantación de nuevas tecnologías (4G), infraestructuras energéticas, etc.

Se trata no solo de tener unas buenas comunicaciones por carretera, sino de tener las dotaciones y servicios adecuados en relación con el transporte público, tanto para la movilidad interna, dentro de la propia villa y con el entorno inmediato, como también con otras villas y ámbitos de la región. También es fundamental, imprescindible en todos los sentidos, una adecuada implantación de la TICs, tanto en espacios y dotaciones públicas (escuelas, centros sanitarios, administración, etc.) como en las viviendas y todo tipo de negocios.

Recomendaciones

Favorecer la implantación (donde no existan) y la mejora donde sea necesario, de las nuevas tecnologías y las TICs, de unas adecuadas infraestructuras terrestres (transporte público, red viaria; estaciones, paradas y apeaderos, etc.) y también marítimas, así como mejora y ampliación de la redes urbanas básicas de agua, saneamiento y gas.

FIG. 5/ Modelo de detección necesidades.

Fuente: Creación definición e iniciativa piloto de aplicación de una marca para las villas costeras de Asturias (2017).

Esta propuesta de intervención se trata de un documento elaborado al amparo de un triple enfoque, en el cual se conjugan, de forma complementaria, pero no excluyente, los aspectos sectoriales, los territoriales, así como aquellos otros de carácter transversal.

La estrategia de intervención se estructura en forma de árbol, es decir, cada uno de estos ejes se organiza, de forma interna, en diferentes líneas estratégicas que, a su vez, se desglosan en medidas, dentro de las cuales se determina no solo la descripción del tipo de operación, sino también cuál o cuáles son los organismos responsables de su ejecución; ejecución que se produce mediante la implementación de acciones concretas, cuyo desarrollo puede estar previsto en el corto, medio o largo plazo dependiendo del grado de urgencia o dificultad que entrañen (Fig. 6).

En este sentido, es necesario apuntar que no se realiza una ordenación o jerarquización de los ejes, líneas, medidas y acciones en función de la importancia o urgencia a la hora de ser ejecutadas, ya que, al ser considerada una estrategia de carácter integral, todas las acciones tienen su relevancia e interés, y lo que se persigue es organizarlas buscando una coherencia interna para estructurarlas.

Los ejes, de carácter más general, son los encargados de recoger todos los aspectos con

relevancia para el desarrollo del ámbito territorial objeto de planificación, y van desde los demográficos, económicos o ambientales, hasta aquellos otros directamente relacionados con aspectos puramente de gestión por parte de las diferentes administraciones con implicación en el desarrollo y ejecución del propio documento. Estos ejes se van concretando sucesivamente en líneas estratégicas, medidas y, por último, en acciones concretas, que permiten definir y delimitar con precisión la estrategia de intervención, transitando de esta manera desde los conceptos generales hasta las acciones particulares.

No obstante, y pese a esta organización y estructura, se considera fundamental conocer y evaluar los efectos sinérgicos que se pueden producir como resultado de la aplicación conjunta de varias acciones, y en qué grado su ejecución por lotes de medidas y/o acciones, puede llegar a suponer una respuesta más eficaz a las problemáticas que, con carácter transversal, puedan surgir. Este análisis de las sinergias pretende identificar los efectos multiplicadores de la puesta en marcha, de forma conjunta, de varias medidas. Por todo ello, una cuestión básica es el hecho de tener en consideración la forma en la que se incrementan exponencialmente los beneficios para el ámbito de aplicación del plan como consecuencia de la aplicación conjunta de medidas y acciones, lo que supone un efecto multiplicador de los

EJE 3 - INFRAESTRUCTURAS Y TRANSPORTE

Línea Estratégica 2 REDES BÁSICAS EN EL MEDIO RURAL

Justificación

Si bien en los últimos años se han realizado esfuerzos por mejorar las infraestructuras en el medio rural, redes de abastecimiento eléctrico y telefónico, viales internos, sistemas de saneamiento y abastecimiento de agua, etc., es necesario continuar con este objetivo, conjugándolo adecuadamente con la preservación del medioambiente y la eficiencia energética.

Medida 3.4 INFRAESTRUCTURAS DE ABASTECIMIENTO Y SANEAMIENTO

Acciones

3.4.1 Mejoras generales de las infraestructuras de los núcleos rurales

3.4.2 Extender la red de saneamiento

3.4.3 Mejorar las redes de abastecimiento de agua

Renovación abastecimiento entre los depósitos de La Regla y El Fuejo (Cangas del Narcea)

Otras actuaciones de abastecimiento

3.4.4. Mejorar las redes de abastecimiento eléctrico

Comunicación a las empresas de distribución de energía eléctrica de la planificación de actividades en cualquiera de los sectores estratégicos que requieran de una demanda importante de energía eléctrica, o en su caso una generación significativa, con la finalidad de que incorporen en sus planes de inversión anual y plurianual los correspondientes proyectos de mejora de su red de distribución

Incorporación en los correspondientes instrumentos de ordenación del territorio y urbanísticos de las reservas de suelo necesarias que permitan un adecuado y estructurado desarrollo de las redes eléctricas

Incluir el despliegue de infraestructuras adecuadas para la recarga eléctrica rápida, posibilitando así el desarrollo del vehículo eléctrico (tanto industrial como particular) en la comarca

Organismos responsables

Ayuntamientos, Grupos de Desarrollo rural, Consejería de Empleo, Industria y Turismo, Consejería de Infraestructuras, Ordenación del Territorio y Medio Ambiente y Consejería de Hacienda y Sector Público (Viceconsejería de Administraciones Públicas).

Descripción del tipo de operación

Mejorar las infraestructuras de los núcleos rurales, en especial los sistemas de saneamiento y abastecimiento, modernizando las redes y extendiéndolas a los principales núcleos.

FIG. 6/ **Modelo de organización interna de la estrategia de intervención.**

Fuente: Plan Especial para los Concejos del Suroccidente Asturiano¹⁴ (2016).

beneficios muy superior al que se producirían mediante la simple suma de acciones activadas de forma individual.

Para ello se realiza una matriz de doble entrada donde se recogen una serie de ejes o aspectos

transversales, y que serán confrontados con las diferentes acciones recogidas en el plan, de forma que se permita ver, de forma sintética, cual es el grado de impacto para cada uno de esos ejes (FIG. 7).

¹⁴ <http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem.261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnextoid=0f31077dcd0fa510VgnVCM10000098030a0aRCD&vgnnextchannel=b>

7c54f8aa6f2c510VgnVCM10000098030a0aRCD&vgnnextfmformatArticulo&i18n.http.lang=de

COD	EJES/LÍNEAS/MEDIDAS/ACCIONES	EJES TRANSVERSALES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	PARTICIPACIÓN LOCAL Y GOBERNANZA										
1	FORTALECER LOS COLECTIVOS LOCALES Y SU PARTICIPACIÓN										
1.1	INVOLUCRAR A LA POBLACIÓN EN EL DESARROLLO LOCAL Y LA GOBERNANZA										
1.1.1	<i>Establecer canales de comunicación y participación entre la administración y la población local</i>										
1.1.2	<i>Estimular los movimientos vecinales, el asociacionismo y el voluntariado como instrumento de participación</i>										
1.1.3	<i>Priorizar las iniciativas colectivas vecinales frente a las privadas individuales y exógenas</i>										

Correspondencia Ejes transversales*:

1. Coordinación y colaboración comarcal e inter-administrativa
2. Transporte y comunicaciones terrestres
3. Dependencia, igualdad e incorporación al mercado laboral
4. Redes de alta capacidad, banda ancha y formación en tecnologías de la información y la comunicación
5. Multifuncionalidad de las infraestructuras existentes
6. Formación, educación y capacitación
7. Formación y asesoramiento para el emprendimiento
8. Empresa, empleo y diversificación
9. Aprovechar los recursos endógenos
10. Conservación y mejora del patrimonio (medioambiental, cultural y paisajístico)

Fig. 7/ Modelo cuadro de sinergias.

Fuente: Plan Especial para los Concejos del Suroccidente Asturiano¹⁵ (2016).

3.5. Plan de seguimiento y Evaluación

Una vez concluida la elaboración de la Estrategia de Intervención, y puesta en marcha su ejecución, la última fase de la metodología se corresponde con el diseño del Plan de Seguimiento y Evaluación, cuyo objetivo no es otro que poder valorar el grado de ejecución del Plan Estratégico, así como su mayor o menor eficacia y efectividad.

Esta parte final de la metodología se considera necesaria como consecuencia del anteriormente mencionado carácter abierto y flexible de la Estrategia de Intervención, lo que supone que, tanto las diferentes medidas como las acciones que la integran, puedan ser evaluadas y en caso de ser necesario modificadas, suprimidas o incluso ampliadas, todo ello dependiendo bien de su grado de eficacia, bien de las coyunturas sociales, económicas, ambientales, etc.

Finalmente, y de cara a diseñar el Plan de Seguimiento y Evaluación, hay que tener en consideración el periodo programático del Plan Estratégico, ya que este tipo de documentos

son diseñados con un horizonte fijado en el medio plazo. En este sentido, a continuación, y de forma somera, se procederá a explicar en qué medida se articulan estos Planes.

En primer lugar, se encontrarían los Informes de Seguimiento que, con carácter anual, deben recoger cual ha sido el grado de ejecución física y financiera, debiendo ser esta información facilitada por la administración responsable de la ejecución de las diferentes medidas y acciones, lo que garantiza la fiabilidad, veracidad y oficialidad del dato correspondiente, tanto económico como físico.

Una vez recopilada, tratada y analizada la información suministrada por la administración y organismo oficiales, se deberán incluir en dichos documentos las conclusiones y recomendaciones que el equipo evaluador considere oportunas, siendo en este punto recomendable la actuación de una Comisión de Seguimiento que se encargue de valorar la conveniencia de adecuar o modificar la estrategia de intervención fundamentándose en los datos de evaluaciones e informes de seguimiento, comisión en la que convendría que estuvieran presentes responsables políticos y especialistas en el tema.

¹⁵ <http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem.261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnnextoid=0f31077dc0fa510VgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnnextchannel=b>

7c54f8aa6f2c510VgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnnextfmt=formatArticulo&i18n.http.lang=de

Por otro lado, y teniendo en cuenta que se trata de un instrumento de planificación que se concibe en el medio plazo, otro hito a incluir en esta fase de seguimiento y evaluación son los denominados informes de evaluación, más concretamente dos, uno que se produce en el ecuador del periodo programático y otro al final del mismo.

Estos informes de evaluación se elaboran teniendo como principal fuente de información los datos resultantes de los informes que con carácter anual se fueron realizando previamente, y que permitirán conocer cuál ha sido el grado de cumplimiento del Plan, tanto en la primera parte, como en la totalidad de su periodo de vigencia. No obstante, posiblemente el mayor interés de estos informes radique en otra cuestión

no valorada hasta el momento, como es la incidencia del mismo sobre el territorio, todo ello sin dejar a un lado las desviaciones o coyunturas que hagan necesaria la reformulación de algunas medidas.

Para la correcta realización de ambos informes se trabaja con dos tipos diferentes de indicadores.

Por un lado, se encontrarían los indicadores de ejecución, que se elaboran gracias a la consulta y extracción de la información proveniente de los informes de seguimiento anuales, así como con cualquier otro dato que, con carácter complementario, pueda ser facilitado por las diferentes administraciones u organismos oficiales con implicación en el plan (Fig. 8).

EJE 5 - PATRIMONIO CULTURAL, AMBIENTAL Y PAISAJÍSTICO	
Línea Estratégica 1 DIFUSIÓN E INVESTIGACIÓN	
Medida 5.1 EL RECURSO "PATRIMONIO - PAISAJE"	
<i>5.1.1. Fomentar estudios integrales sobre patrimonio cultural, natural y paisaje</i>	
	Nº y tipo de estudios integrales sobre paisaje cultural y natural Inversión realizada (€)
<i>5.1.2. Realizar un seguimiento y valoración de los beneficios ambientales y/o culturales de las prácticas extensivas</i>	
	Nº y tipo de acciones de seguimiento y valoración de las prácticas extensivas Inversión realizada (€)

FIG. 8/ **Ejemplo de indicador ejecución.**

Fuente: Plan Especial para los Concejos del Suroccidente Asturiano¹⁶ (2016).

Estos indicadores, además de dar cuenta del grado de ejecución de cada una de las acciones, medidas, líneas y ejes, también permiten conocer cualquier otra incidencia o cuestión de relevancia relacionada con el desarrollo del plan, siendo además la base para poder llevar a cabo las evaluaciones intermedia y final del documento. En este sentido, y dependiendo del perfil de la acción, cada indicador puede resultar de tipo cualitativo, si lo que hace es valorar el grado de cumplimiento de la acción (alto, medio o bajo); o de tipo cuantitativo, cuando hay datos que permitan realizar otro tipo de valoraciones de carácter numérico.

Por otro lado, se encontrarían los indicadores de contexto, necesarios para conocer la evolución de las variables socioeconómicas existentes en el ámbito de desarrollo del Plan, de modo que

permitan valorar la incidencia del plan sobre el ámbito objeto de planificación.

Estos indicadores de contexto han sido diseñados siguiendo la metodología establecida por la Comisión Europea para conocer el grado de la implementación de los Programas de Desarrollo Rural de los estados miembros. Así, se determinan una serie de indicadores que, en las evaluaciones intermedia y final, permitirán conocer de qué manera ha evolucionado el territorio objeto de planificación desde el punto de vista socioeconómico, de ahí que se tengan en consideración aspectos como la densidad de población, el saldo vegetativo, los movimientos migratorios, la estructura de la población, el empleo y el paro, la estructura económica por sectores y ramas de actividad, la productividad laboral, los espacios protegidos, la biodiversidad, etc.

¹⁶ <http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem.261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnextoid=0f31077dc0fa510VgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnnextchannel=b>

7c54f8aa6f2c510VgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnnextfmformatArticulo&i18n.http.lang=de

4. Resultados

Esta metodología, desarrollada por el Observatorio del Territorio del Departamento de Geografía de la Universidad de Oviedo, ha sido empleada, a diferentes escalas, que van desde lo regional, a lo comarcal y lo local, con un claro enfoque integral, horizontal y territorial, a lo largo de los últimos años. Pese a emplearse una única metodología, la escala de análisis condiciona la planificación estratégica ya que, como hemos indicado en varias ocasiones, se sigue un enfoque integral basado en el territorio. A continuación, se apuntan algunos de estos documentos en los que dicha metodología ha resultado de aplicación:

- Escala Autonómica:
 - Estrategia de Competitividad del Sector Primario y de Desarrollo Económico del Medio Rural del Principado de Asturias (2015).
 - Plan Estratégico del Transporte y la Logística del Principado de Asturias (2017)
 - Plan Demográfico del Principado de Asturias (2019)
- Escala Comarcal:
 - Plan Operativo de Desarrollo Rural del Bajo Nalón 2015-2020 (2015)
 - Estrategia de Desarrollo Local Participativo del Oriente de Asturias 2014-2020 en el marco del Fondo Europeo Marítimo y Pesquero (2015)
 - Plan Especial para los Concejos del Suroccidente Asturiano (2016)
- Escala Municipal:
 - Plan Estratégico del Real Sitio de San Ildefonso, Segovia (2020)
 - Plan Estratégico del municipio de Villaviciosa, Asturias (2017)
 - Plan Estratégico de Valverde del Majano, Segovia (2019)

En la realización de estos planes territoriales se fundamenta la eventualidad de que la metodología que aquí presentamos pueda ser considerada una aportación a la planificación estratégica, debido a su carácter extrapolable, tanto desde el punto de vista del ámbito de aplicación (nacional, autonómica, comarcal, municipal) como del

enfoque sobre el que llevar a cabo dicha planificación, pudiendo este ser territorial o sectorial.

Pese a todo, es necesario apuntar que la elaboración y posterior aprobación por parte de la administración correspondiente de un documento de esta índole, no supone ni garantiza, *per se*, su éxito ni su efectividad, sino que debe ser, a través de su ejecución y posterior evaluación, donde se valore si se han logrado los objetivos de desarrollo planificados en origen y, por tanto, su mayor o menor eficacia y éxito.

La presentación de los resultados derivados de la aplicación de esta metodología se fundamenta en la valoración del procedimiento metodológico descrito. De este modo, lo que pretendemos es poner de relieve, fruto de la experiencia adquirida en la aplicación de esta metodología de trabajo en la planificación territorial estratégica, cuáles son sus aspectos positivos o las potencialidades, así como aquellos otros negativos o que puedan ser considerados como limitantes.

Pero también sería posible hacer una valoración de los resultados desde otra perspectiva, la de las implicaciones territoriales y socioeconómicas que este tipo de documentos han tenido sobre los ámbitos objeto de planificación; sin embargo, el escaso tiempo que estos planes llevan en ejecución no nos permite, por el momento, extraer conclusiones acerca de su eficacia.

4.1. Planificación territorial

Es necesario resaltar el hecho de que este tipo de documentos, más allá de ser instrumentos de decisión, son posiblemente los mecanismos más adecuados si lo que se pretende es dotar de una herramienta que, con carácter transversal, permita un desarrollo integral del ámbito objeto de estudio.

Para el análisis de resultados realizaremos una somera exposición de ejemplos de planeamiento estratégico, con una perspectiva territorial a diferentes escalas. En el presente artículo se llevará a cabo el análisis de varios casos de estudio, seleccionados en función de una serie de criterios como es el estar aprobados por la administración responsable, estar publicados (formato digital y papel) o también, por ejemplo, estar incardinados dentro del marco de referencia europeo, bajo los principios establecidos en documentos como la Estrategia Territorial Europea (ETE), o la AT 20, documento este último de referencia en toda planificación dentro de la Unión Europea. De este modo, y para el artículo que nos ocupa, se han seleccionados los siguientes casos:

Planificación estratégica territorial:

- Plan Demográfico del Principado de Asturias. 2017-2027 (escala autonómica)¹⁷.
- Plan Especial de los concejos del Suroccidente de Asturias. 2015-2025 (escala comarcal).¹⁸
- Plan Estratégico del municipio de Villaviciosa (escala municipal).¹⁹

4.1.1. La escala autonómica

El Plan demográfico del Principado de Asturias. 2017-2027. En un escenario de crisis demográfica como el existente en el Principado de Asturias, las implicaciones sociales, económicas e incluso medioambientales que supone la evolución demográfica de los últimos años, hacen necesario que se aborde este tema desde una óptica integral. Más aún cuando dichas implicaciones son, a la vez, causa y efecto de la estructura demográfica actual. Es por ello que el objetivo de este Plan ha sido la elaboración de un documento que, por un lado, permita conocer la situación real que desde el punto de vista demográfico se da en el Principado de Asturias (poniendo de relieve cuales sus puntos débiles y fuertes, así como las necesidades a atender desde diferentes enfoques) y, por otro, realice una serie de propuestas realistas y viables, que permitan, sino revertir la situación, sí atenuar ese proceso de declive demográfico al que se encuentra sometida la región, fuertemente caracterizado por una serie de cuestiones como son la pérdida constante de población, una estructura demográfica notablemente envejecida, y la presencia de importantes desequilibrios (demográficos y territoriales).

Tal y como apunta FERNÁNDEZ GARCÍA (2019: 19-20), la elaboración del Plan Demográfico se llevó a cabo bajo la perspectiva de contar con una estrategia global que, en el caso que nos ocupa, se decantó en la elaboración de una estrategia de intervención, fruto del procedimiento metodológico ya descrito, estructurada en 7 ejes (dinamización económica y las TICs; la igualdad de oportunidades, la conciliación y la corresponsabilidad para las familias; el envejecimiento; el relevo generacional; la política migratoria; el reequilibrio territorial; la adaptación al cambio),

que son desarrollados a través en 23 líneas de actuación, que a su vez se desglosan en 49 medidas, concretadas en un total de 216 acciones, abarcando las dimensiones económicas, sociales y medioambientales, pero también abordando las peculiaridades de la desigual distribución de la población sobre el territorio.

Posteriormente a la elaboración del documento, en febrero de 2019, el pleno de la Junta General del Principado de Asturias acordó la inclusión de diversas propuestas de resolución al documento aprobado por el Gobierno del Principado de Asturias meses antes. Estas propuestas, que fueron aportadas por los grupos parlamentarios, deberán ser incorporadas al documento inicial a lo largo de la posterior fase de evaluación y seguimiento del plan, de forma que se cumpla una de las máximas metodológicas que se constituyen como una de las señas de identidad de este tipo de documentos, su carácter abierto y flexible.

Sobre este escenario, se hace necesario el desarrollo de un tipo de planificación estratégica capaz de favorecer un desarrollo territorial equilibrado, siendo la metodología apuntada en apartados anteriores la herramienta adecuada para alcanzar los siguientes objetivos generales:

- Atenuar y, en la medida de lo posible, invertir el continuo proceso de envejecimiento y declive demográfico en el que se encuentra sumida la Comunidad Autónoma.
- Avanzar en la corrección de los desequilibrios demográficos territoriales existentes a escala interna en la comunidad.
- Atender las necesidades de la población derivadas de la situación presente y futura.

Todo ello sin dejar de lado otros objetivos más específicos como son:

- Impulsar la creación y mantenimiento del empleo, en especial para mujeres y jóvenes.
- Contribuir a la mejora de la corresponsabilidad y la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, de forma que se pueda alcanzar una mejor compatibilidad entre todas las facetas.
- Favorecer la existencia de una red de infraestructuras, equipamientos y servicios

¹⁷ <https://www.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem.4b280f8214549ead3e2d6f77f2300030/?vgnextoid=35f68cdc5625f510VgnVCM10000097030a0aRCRD&i18n.http.lang=es>

¹⁸ <http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/>

<https://www.villaviciosa.es/plan-estrategico-de-villaviciosa/menuitem.261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnextoid=0f31077ddc0fa510VgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnextchannel=b7c54f8aa6f2c510VgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnextfmt=formatArticulo&i18n.http.lang=de>

¹⁹ <https://www.villaviciosa.es/plan-estrategico-de-villaviciosa>

EJE		LÍNEA ESTRATÉGICA		MEDIDA			
1	Participación local y la gobernanza	1	Fortalecer los colectivos y su participación	1.1	Involucrar a la población en el desarrollo local y la gobernanza		
				1.2	Fortalecer el sentimiento de "lo rural" y la identidad territorial		
		2	Reforzar el papel de las administraciones locales	1.3	Potenciar el papel de los ayuntamientos y Grupos de Desarrollo Rural		
				2.1	Mejora de los servicios básicos		
2	Calidad de vida en el medio rural	1	Mejora de los servicios básicos	2.2	Educación		
				2.3	Sanidad		
				2.4	Asistencial		
				2.5	Mejora de las condiciones de vida en el entorno rural		
		2	Otros servicios	2.6	Igualdad y lucha contra la violencia sobre las mujeres		
				2.7	Mejorar las condiciones de vida de la juventud en el territorio		
				2.8	Derecho al ocio en el medio rural		
				3.1	Comunicación viaria		
3	Infraestructuras y transporte	1	Infraestructuras de comunicación	3.2	Transporte		
				3.3	Tecnologías de la Información y la Comunicación		
				3.4	Infraestructuras de abastecimiento y saneamiento		
		2	Redes básicas en el medio rural	4.1	Formación y asesoramiento		
				4.2	Fomento del empleo		
				4.3	Transferencia del conocimiento		
4	Impulsar la economía y la capacitación	1	Capital humano	4.4	Diversificación		
				4.5	Favorecer el desarrollo socioeconómico de las mujeres y fomentar la perspectiva de género en el desarrollo económico		
				4.6	Reestructuración de la dimensión territorial de las explotaciones		
				4.7	Puesta en valor del monte como recurso multifuncional		
		2	Sector Primario	4.8	Aprovechar el potencial agroganadero		
				4.9	Apoyo a las actividades industriales		
		3	Sector Secundario	4.10	Agroindustria		
				4.11	El turismo como dinamizador y diversificador		
		4	Sector Terciario	4.12	Comercialización		
				5.1	El recurso "patrimonio - paisaje"		
		5	Patrimonio cultural, ambiental y paisajístico	1	Difusión e investigación	5.2	Conservación medioambiental y sostenibilidad
						5.3	Conservación del patrimonio cultural
2	Conservación y restauración			6.1	Acercamiento de la administración al territorio		
		6.2	Mejorar las plataformas tecnológicas de los ayuntamientos				
6	Simplificación administrativa	1	Simplificación administrativa	6.3	Potenciar una cultura de participación, usando las TICs, en la ciudadanía, las empresas, los empleados y los gestores públicos		
						2	Gestión del cambio hacia una administración digital y un gobierno abierto

FIG. 9/ Ejemplo de indicador ejecución.

Fuente: Estructura Estrategia Intervención del Plan Especial para los Concejos de Suroccidente de Asturias²⁰ (2016).

²⁰ http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem_261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnnextoid=0f31077ddc0fa510vgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnnextchannel=

[b7c54f8aa6f2c510VnVCM10000098030a0aRCRD&vgnnextfm](http://movil.asturias.es/portal/site/webasturias/menuitem_261fb7b7e61c0627dfe005b3ec12b2a0/?vgnnextoid=0f31077ddc0fa510vgnVCM10000098030a0aRCRD&vgnnextformat=formatArticulo&i18n.http.lang=de)

básicos capaz de garantizar que la ciudadanía pueda acceder a estos en igualdad de oportunidades y sin necesidad de trasladar su residencia.

- Fomentar la actividad económica a través de la implantación y diversificación de la actividad económica en toda la comunidad autónoma, especialmente en aquellos ámbitos con unas menores tasas de actividad.
- Consolidar las actividades relacionadas con el envejecimiento, especialmente el envejecimiento activo y saludable.
- Favorecer el reemplazo generacional.
- Favorecer la integración laboral, social y cultural de la población inmigrante y refugiada y retornada.
- Trabajar por alcanzar un cierto reequilibrio territorial, que garantice los servicios y equipamientos en el medio rural y evite la exclusión.
- Avanzar en la adaptación al cambio que la estructura demográfica de Asturias sufrirá en los próximos años.

Esta diversidad de objetivos permite comprobar, de primera mano, que la situación demográfica de un ámbito territorial no se circunscribe únicamente a cuestiones como la variación de la población, sino que existe una fuerte interrelación entre factores económicos, sociales, culturales, etc., que influyen y son influidos por la evolución y estructura de la población. Razón por la que, a la hora de afrontar un documento como el Plan Demográfico, se hace necesario disponer de una metodología integral y capaz de conjugar y tener en consideración, de forma coordinada, todos los factores y condicionantes, tanto sociales, como económicos, territoriales o ambientales.

El diseño de la Estrategia de Intervención, tenía, como punto de partida, la consideración de la totalidad de factores que en mayor o menor medida influyen sobre la población. La FIG. 9 recoge, de forma sintética, los ejes, líneas y medidas, que integran la estrategia de intervención, lo que hace que resulte posible observar el carácter integral de este documento, abarcando cuestiones de la más diversa índole, pero todas ellas con incidencia sobre la población.

4.1.2. La escala comarcal. El Plan Especial de los concejos del Suroccidente de Asturias. 2015-2025

La descenso en el número de habitantes, el envejecimiento de la población, o la progresiva caída de la actividad económica, son cuestiones que, si bien con carácter general se han venido produciendo en la región a lo largo de los últimos años, se ven especialmente acentuadas en determinados ámbitos territoriales, siendo la comarca del suroccidente asturiano la que, en el contexto regional, ha venido experimentando en mayor medida esta dinámica, agudizada por el éxodo de población a las áreas urbanas, con mayores oportunidades de empleo, servicios, dotaciones, etc. En este caso, los municipios que la integran, tal y como recoge la Agenda Territorial, presentan retos compartidos y responden a que son:

“potenciales complementarios, a menudo vecinos, pueden aunar fuerzas y explorar su ventaja competitiva unidos, creando así un mayor potencial de desarrollo”

Esta situación hace de este ámbito un espacio necesitado de la búsqueda de mecanismos que permitan revertir dicha situación, siendo la metodología que exponemos la que, a través de una planificación estratégica enfocada al aprovechamiento de sus potencialidades endógenas, de las pautas para conseguir la fijación de población y su rejuvenecimiento, la reactivación de la actividad económica, el favorecimiento del equilibrio territorial y socioeconómico, etc., aspectos todos ellos perfectamente representados en la dicotomía que se produce entre el medio rural y el urbano.

Este escenario ha permitido poner en práctica a otra escala, y desde otra perspectiva, la metodología de referencia. El Plan Especial de los concejos del Suroccidente nació con la intención de ser el instrumento capaz de dar una respuesta integral, coordinada y específica a las necesidades y las problemáticas concretas de la comarca. No obstante, el Plan no solamente tiene en consideración aspectos negativos, sino que pone sobre la mesa aquellos otros con carácter positivo que, mediante una adecuada gestión e impulso, pueden llegar a ser optimizados, convirtiéndose en dinamizadores para la comarca, como es el caso de los productos de calidad diferenciada de la zona, la amplia variedad de recursos patrimoniales ambientales, culturales y paisajísticos, las posibilidades de diversificación de la actividad económica, etc.

El Plan se concretó en un documento organizado internamente en 6 ejes (participación local y gobernanza; calidad de vida en el medio rural; infraestructuras y transporte; economía y capacitación; patrimonio cultural, ambiental y paisajístico; simplificación administrativa), 14 líneas estratégicas, 33 medidas y 183 acciones, cuyos objetivos se concentran, fundamentalmente, en la necesidad de dar una respuesta a aquellas necesidades concretas (positivas o negativas) que, tanto desde el punto de vista demográfico, como económico o ambiental hubieran sido detectadas. De esta manera, el Plan se concibió desde una perspectiva amplia, ya que en él tienen cabida todo tipo de cuestiones relacionadas con la reactivación económica y social de la comarca, la mejora de la calidad de vida, etc., aspectos todos ellos que no dependen única y exclusivamente de la apuesta por una línea de trabajo concreta, sino que son resultado de un planteamiento integral y coordinado que se puede ver reflejado en la FIG. 9. Resulta destacable, en este documento, el proceso de integración vertical que permitió la programación de acciones coordinadas entre diversas escalas administrativas (regional y local).

4.1.3. La escala municipal. El Plan Estratégico de Villaviciosa

Las problemáticas anteriormente apuntadas a escala supramunicipal, también resultan comunes al ámbito local, aunque matizadas y condicionadas por las particularidades propias de cada municipio, variando en función de múltiples factores como su localización, las comunicaciones, los sectores que han sustentado y sustentan su actividad económica, su patrimonio, etc.

Como muestra de la aplicación a diferentes escalas de la metodología aquí presentada, se encuentra un proyecto de planificación territorial estratégica aplicada al ámbito administrativo municipal, más concretamente al municipio de Villaviciosa, en Asturias. En este término, y como consecuencia de la evolución que se ha venido produciendo en diversos aspectos (demográficos, ambientales, económicos, etc.) en el devenir de los últimos años, desde el propio Ayuntamiento se consideró como esencial afrontar este nuevo escenario de una forma planificada mediante el diseño de una hoja de ruta que, partiendo de la situación actual, permitiera definir, globalmente, el modelo de municipio que pretende a medio plazo.

Cuestiones como los desequilibrios territoriales internos existentes, fundamentalmente entre la

capital (que aglutina la mayor parte de la población, el empleo y los servicios y equipamientos públicos y privados) y las parroquias costeras (con una dinámica demográfica positiva y una estructura más rejuvenecida), frente aquellas otras de interior (de carácter más rural caracterizada por su mayor déficit de infraestructuras y equipamientos y con una población más envejecida), son algunos de los aspectos que se tratan de paliar mediante la elaboración del Plan. No obstante, el municipio presenta otra serie de problemáticas o retos que también deben ser afrontados, como una estructura de población envejecida, la escasa diversificación económica excesivamente concentrada en el sector terciario, determinadas situaciones ambientales vinculadas a la ría, un alto grado de desempleo en determinados colectivos, deficiente cobertura y calidad de acceso a las Tecnologías de la Comunicación y la Información, etc. Todo ello sin olvidar las oportunidades que se derivan de su localización cercana a los principales núcleos urbanos de la región o de su riqueza patrimonial y paisajística.

Ante esta situación, este documento de planificación estratégica territorial a escala local presenta como uno de sus rasgos diferenciales que, debido a su escala, se encuentra incardinado dentro del marco de referencia superior que suponen los diversos documentos regionales, nacionales y europeos, y por tanto en completa sintonía con los principios contenidos en ellos.

Además de todo esto, otro de los objetivos del Plan Estratégico era el de poder dotar al municipio de un documento capaz de orientar y sentar las bases hacia una óptima integración territorial mediante la revisión y coordinación de la planificación sectorial, así como de las vigentes Normas Subsidiarias de Planeamiento del municipio, aprobadas en el año 1997 y que tras más de dos décadas, presentan un cierto grado de obsolescencia, pudiendo incluso llegar a ser este plan estratégico la base de una futura revisión del planeamiento, la cual adapte dichas Normas Subsidiarias a la normativa urbanística vigente de ámbito regional y nacional.

En definitiva, este documento va más allá de lo determinado por los de carácter estrictamente urbanístico, ya que, entre otras cuestiones, trata de apuntar una serie de directrices que faciliten la coordinación, complementariedad e integración entre las diferentes planificaciones que afectan al municipio, todo ello en aras de favorecer sinergias que alcancen a diferentes ámbitos municipales (transporte, calidad de vida, actividad económica, etc.).

La aprobación por parte de la corporación municipal del Ayuntamiento de Villaviciosa del Plan Estratégico supuso para el municipio poder disponer de un documento que sienta las bases que permitan alcanzar, a medio plazo, un desarrollo integral del término municipal poniendo para ello el foco en las prioridades y necesidades detectadas. En definitiva, se trata del documento en el cual se determinan las líneas a seguir, no solo para alcanzar el modelo de municipio deseado, sino también para poder afrontar las diversas coyunturas tanto sociales como económicas y ambientales a las que se pueda enfrentar el municipio en los próximos años.

Además del objetivo general de favorecer el desarrollo global del municipio, el Plan incluye otros, de carácter específico, a tener en consideración, como son los siguientes:

- Favorecer la promoción económica para la atracción de empresas, suelo industrial, apoyo a las empresas y creación de empleo.
- Poner en valor de los recursos ambientales, turísticos y culturales, en términos de calidad territorial y en una perspectiva global.
- Apoyar el desarrollo sostenible integral en los ámbitos urbano y rural.
- Consolidar y mejorar las infraestructuras básicas, con especial atención a la red de saneamiento.
- Aprovechar las ventajas de la futura Área Metropolitana Asturiana.
- Dotar de un marco general que facilite una planificación urbanística actualizada en el municipio.
- Avanzar hacia un equilibrio territorial en el municipio.
- Impulsar la participación ciudadana y calidad democrática.

A pesar de la escala local de este documento, el fondo del mismo no difiere sustancialmente de los anteriores ejemplos expuestos (autonómicos y comarcales), ya que todos ellos parten de la premisa de que el territorio tiene que ser considerado como un sistema complejo, debiendo el Plan Estratégico poner de relieve las interrelaciones existentes entre los diversos componentes que lo integran. Para ello, este documento, al igual que los anteriores casos expuestos, se ha diseñado de modo que cada una de sus partes pueda funcionar de manera independiente pero que, a su vez, se encuentren interrelacionadas, de forma directa, con el resto

del documento y, de este modo, además de dar coherencia al propio plan, también permita conocer la motivación teórica que ha originado el diseño de los 5 ejes (actividad y sistema económico; calidad de vida y reequilibrio territorial; comunicaciones, transporte y logística; patrimonio y medio ambiente; gobernanza, administración y participación ciudadana), las 18 líneas estratégicas, las 39 medidas y las 235 acciones concretas que conforman la estrategia de intervención. En este caso la escala municipal permite desarrollar una estrategia que concreta y singulariza las acciones, distinguiendo espacialmente las particularidades de las parroquias rurales del interior, las costeras y la urbana de la capital municipal (Fig. 10).

5. Conclusiones

1. La planificación estratégica debe tener el territorio como eje fundamental, tal y como recomienda la Agenda Territorial Europea; de ahí la necesidad de un conocimiento profundo del territorio, algo que está en la esencia del análisis geográfico regional.
2. La planificación territorial estratégica debe ser concebida como una cuestión de carácter integral donde son múltiples las variables y los elementos a tener en consideración para alcanzar los objetivos planteados.

Para ello, el procedimiento debe ser abierto, flexible y participativo, de modo que el proceso de planificación se sustente sobre una visión poliédrica del territorio, en el que, además de a cuestiones tan diversas como las físicas, demográficas, económicas, políticas, sociales, ambientales y culturales, también se dé una gran importancia a la participación de los diferentes agentes, tanto pertenecientes a la sociedad civil (ciudadanía, tejido empresarial, asociaciones culturales, etc.), como a la administración o a la clase política.
3. La referencia constante entre las diversas partes del documento (diagnóstico, DAFO, CAME, necesidades, estrategia), permite hacer una lectura del documento en cualquier orden; de este modo, se dota al trabajo de una solidez, toda vez que cada uno de los ítems de la DAFO-CAME, las necesidades o las acciones, siempre se encuentran adecuadamente justificado.
4. Es necesario, a pesar de la experiencia teórica que ofrece la formación académica, una visión aplicada de dichos conocimientos, ya que gran parte de las deficiencias a

	EJE / LÍNEA ESTRATÉGICA	MEDIDA
1. Actividad y sistema económico	Línea 1.1 SECTOR PRIMARIO	1.1.1 La actividad agrícola y ganadera y el aprovechamiento de los recursos endógenos del municipio
		1.1.2 El monte
		1.1.3 Actividad pesquera
	Línea 1.2 SECTOR SECUNDARIO	1.2.1 Actividad industrial
		1.2.2 Artesanía
		1.2.3 Agroindustria
	Línea 1.3 SECTOR TERCIARIO	1.3.1 Sector turístico
		1.3.2 Comercialización
	Línea 1.4 EMPRESA Y EMPLEO	1.4.1 Formación y asesoramiento
		1.4.2 Creación de empleo y el emprendimiento
		1.4.3 Diversificación
	2. Calidad de vida y reequilibrio territorial	Línea 2.1 VIVIENDA
2.1.2 Vivienda en el medio rural		
Línea 2.2 SERVICIOS BÁSICOS Y DE ATENCIÓN A LA POBLACIÓN		2.2.1 Infancia y juventud
		2.2.2 Mayores
		2.2.3 Igualdad e integración
		2.2.4 Villaviciosa, municipio saludable
Línea 2.3 INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS		2.3.1 Abastecimiento
		2.3.2 Saneamiento
		2.3.3 Otras infraestructuras
Línea 2.4 OCIO Y ESPARCIMIENTO		2.4.1 Actividades Culturales
		2.4.2 Deporte
3. Comunicaciones, transporte y logística		Línea 3.1 MOVILIDAD (INTERNA Y EXTERNA) Y SEGURIDAD VIAL
	3.1.2 Transporte	
	3.1.3 Accesibilidad y movilidad	
	Línea 3.2 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	3.2.1 Calidad, cobertura y acceso
		3.2.2 Formación, uso e implantación
		4.1.1 Difusión e investigación
4. Patrimonio y Medio ambiente	Línea 4.1 PATRIMONIO CULTURAL	4.1.2 Recuperación, conservación y puesta en valor como recurso
	Línea 4.2 PATRIMONIO PAISAJÍSTICO	4.2.1 Difusión e investigación
		4.2.2 Recuperación, conservación y puesta en valor como recurso
	Línea 4.3 PATRIMONIO NATURAL	4.3.1 Difusión e investigación
		4.3.2 Recuperación, conservación y sostenibilidad
	Línea 4.4 CONSERVACIÓN MEDIOAMBIENTAL Y SOSTENIBILIDAD	4.4.1 Conservación del medio ambiente, sostenibilidad y mitigación del cambio climático
5. Gobernanza, Administración y Participación ciudadana	Línea 5.1 PLANIFICACIÓN URBANÍSTICA	5.1.1 Planificación Urbanística
	Línea 5.2 SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN MUNICIPAL	5.2.1 Los procedimientos digitales como herramienta para la realización de gestiones y acercamiento de la administración digital local a la ciudadanía
		5.2.2 Gestión municipal y servicios públicos
	Línea 5.3 COLECTIVOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	5.3.1 La población es el desarrollo local y la gobernanza
	Línea 5.4 COLABORACIÓN INTERADMINISTRATIVA Y CON EMPRESAS	5.4.1 Relaciones entre la administración local, con otras administraciones, instituciones y empresas, especialmente locales

FIG. 10/ Estructura de la Estrategia de Intervención del Plan Estratégico del municipio de Villaviciosa.

Fuente: Plan Estratégico del municipio de Villaviciosa (2017).

la hora de elaborar un documento de esta índole emanan de un deficitario proceso de implementación, donde quizás únicamente se aplique una visión, bien sea está excesivamente teórica, bien sea excesivamente práctica, siendo necesaria la combinación de ambas.

5. La eficacia y efectividad del plan elaborado debe ser medible mediante el establecimiento de metas asumibles y realistas, tanto desde el punto de vista de los tiempos como de los objetivos a alcanzar. Para ello deben fijarse aspectos cuantificables, tanto en lo que al grado de ejecución de las diferentes medidas y acciones se refiere, como a los resultados obtenidos y a la manera en que se traducen en la sociedad (incremento de la actividad, fijación de población, mejora de la calidad de vida, etc.). De este modo, el seguimiento y control no debe esperar a la finalización del periodo de programación, sino que debe estar pautado temporalmente de forma que resulte posible corregir y adaptar la estrategia de intervención en función de los resultados arrojados por los diferentes indicadores, tanto de resultado como de ejecución.
6. La aplicación de un documento de Planificación Estratégica puede no solucionar los problemas, pero si matizarlos o mitigar sus efectos.
7. Una vez diseñado y elaborado el documento estratégico, se considera fundamental el control y seguimiento de lo planificado. Por tanto, se considera tan importante como la propia elaboración del plan, la medición, una vez puesto en marcha, de sus logros y su monitorización

6. Bibliografía

- COMITÉ DE DESARROLLO TERRITORIAL (1999): *Estrategia Territorial Europea. Hacia un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio de la UE*. Comisión Europea. Potsdam.
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/reports/pdf/sum_es.pdf
- COMISIÓN EUROPEA (2007): *Agenda Territorial de la Unión Europea. Hacia una Europa más competitiva y sostenible de regiones diversa*. Leipzig.
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/what/territorial-cohesion/territorial_agenda_leipzig2007.pdf
- (2010): *Estrategia Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Comisión Europea. Bruselas.

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=ES>
- (2011): *Agenda Territorial de la Unión Europea. Hacia una sociedad integradora, inteligente y sostenible para una Europa de las Regiones diversas. Acordada en la reunión ministerial informal de ministros responsables de Ordenación del Territorio y Desarrollo Territorial en Gödöllő*, Hungría, 19 de mayo de 2011.
https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/communications/2011/territorial-agenda-of-the-european-union-2020
- FARINÓS DASÍ, J. (2004): "La Estrategia Territorial Europea para el futuro". En J. FARINÓS DASÍ y J. ROMERO (Coord.), *Ordenación del Territorio y desarrollo territorial: el gobierno del territorio en Europa: tradiciones, contextos, culturas y nuevas visiones* (pp. 45-74), Gijón, Ediciones Trea.
- FARINÓS DASÍ, J. & al. (2005): Planes estratégicos territoriales de carácter supramunicipal. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 39: 117-149.
- (2010): "Gobernanza para una renovada planificación territorial estratégica: hacia la innovación socio-territorial. En A. MARTÍN MESA y R. MERINERO RODRÍGUEZ (Dirs.), *Planificación estratégica territorial. Estudios metodológicos* (pp. 89-116), Sevilla, Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación y Justicia.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, F. (Coord.) (2016): *Plan Especial para los Concejos del Suroccidente Asturiano*. Oviedo. Gobierno del Principado de Asturias.
- (2017): *Plan Estratégico del municipio de Villaviciosa*
<https://www.villaviciosa.es/plan-estrategico-de-villaviciosa>
- (2017): *Creación definición e iniciativa piloto de aplicación de una marca para las villas costeras de Asturias*.
- (2019): *Plan Demográfico del Principado de Asturias. 2017-2027*. Oviedo. Gobierno del Principado de Asturias.
- (2019): *Plan Estratégico del Real Sitio de San Ildefonso*.
<https://www.lagranja-valsain.com/files/ayuntamiento/2020/PLAN ESTRATEGICO 2020 Real Sitio San Ildefonso.pdf>
- FERNÁNDEZ GÜEL, J.M. (2007): 25 años de planificación estratégica de ciudades. *Ciudad y Territorio*, XXXIX, nº 154: 621-637.
- (2010): La prospectiva en la planificación estratégica de ciudades y territorios. En A. MARTÍN MESA y R. MERINERO RODRÍGUEZ (Dirs.), *Planificación estratégica territorial. Estudios metodológicos* (pp. 71-85), Sevilla, Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación y Justicia.
- GONZÁLEZ MEDINA, M. (2013): Procesos metropolitanos y planificación estratégica en el sur de Europa: un enfoque de gobernanza territorial. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales (CyTET)*, 45 (177), 487-499.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76227>
- JURADO ALMONTE, J.M. & GARCÍA GÓMEZ, A. (1992): *Inventario de la planificación sectorial y territorial*

- de Andalucía. *Revista de Estudios Andaluces*, nº. 18: 69-122.
- MALLARACH CARRERA, J.M. & MARULL LÓPEZ, J. (2006): La conectividad ecológica en la planificación y la evaluación estratégica: aplicaciones en el área metropolitana de Barcelona. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales (CyTET)*, 38 (147), 41-59. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/75661>
- MANERO MIGUEL, F. (2015): "Planificación territorial". En LÓPEZ TRIGAL, L. (Dir.), *Diccionario de geografía aplicada y profesional: terminología de análisis, planificación y gestión del territorio* (pp. 483-484), León, Universidad de León.
- MARCHENA GÓMEZ, M.J. (2015): "Planificación estratégica". En LÓPEZ TRIGAL, L. (Dir.), *Diccionario de geografía aplicada y profesional: terminología de análisis, planificación y gestión del territorio* (pp. 476-477), León, Universidad de León.
- MARTÍN MESA, A. & MERINERO RODRÍGUEZ, R. (Dirs.) (2010b): Planificación estratégica urbana: un instrumento de gobernanza local para las ciudades y territorios. En A. MARTÍN MESA y R. MERINERO RODRÍGUEZ (Dirs.), *Planificación estratégica territorial. Estudios metodológicos* (pp. 13-21), Sevilla, Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación y Justicia.
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (2015): *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S
- PEIRÓ SÁNCHEZ-MANJAVACAS, E. & FARINÓS DASÍ, J. (2019): La planificación de carácter sectorial en España: diagnóstico y propuesta de clasificación regional. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales (CyTET)*, Vol. LI, núm. 200, 249-264. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/74421>
- ROMERO ALOY, M.J. & NADAL CLIMENT, V. (2018): Planificación estratégica territorial y alteraciones del plan general. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales (CyTET)*, 50 (195), 7-20. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76606>
- ZOIDO, F. & al. (2013): *Diccionario de Urbanismo, Geografía urbana y Ordenación del Territorio*. Madrid, Editorial Cátedra.