



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CIUDAD? SÍ, CLARO, PERO FLEXIBLE!



ALAIN JORDÀ

Experto en Desarrollo Local, acompaña a ciudades intermedias y territorios en la definición de sus estrategias de desarrollo. Homologado por URBACT-CE como experto en innovación, economía del conocimiento, promoción del emprendimiento y gobernanza local. Fue Teniente de Alcalde de Manresa, Barcelona durante 10 años impulsando el primer Plan de Innovación Local de España (2004) y presidiendo la red de Ciudades Eurotowns (2008-2011). Edita el blog Ciudadinnova desde 2005.

Imaginemos que nos encontramos perdidos en la naturaleza y, disponiendo de un mapa del lugar, debemos preparar el regreso a un lugar habitado. En esa situación, deberíamos:

1. Situar en el mapa el lugar en el que nos encontramos
2. Definir adónde queremos llegar
3. Trazar el camino para llegar al objetivo

Trasladando esta analogía a la planificación de una ciudad, esos pasos corresponden a:

4. Efectuar un diagnóstico de la situación de esa ciudad
5. Definir el objetivo estratégico
6. Trazar el camino a seguir hasta alcanzar el objetivo estratégico.

Ésa era la situación de la planeación de la ciudad quizá tan solo 20 años atrás. Era sencillo hacer el diagnóstico de la ciudad. El lugar al que se quería ir era también claro. El camino a seguir, casi evidente. El único obstáculo eran los recursos disponibles. Y era esa época en la que los Ayuntamientos eran capaces, con la única colaboración de sus gobiernos nacionales, de llevar a cabo aquellos proyectos que iban a transformar la ciudad.

En aquellos tiempos, los urbanistas podían definir, casi en solitario, el dibujo de la ciudad futura. Se disponía de un mapa claro de la construcción de la ciudad. La ciudad se construía a partir de la planificación urbanística. Los demás componentes de la ciudad (sanidad, educación, seguridad, cultura, deporte, comercio, ocio,...) se iban añadiendo allá donde el urbanismo lo había previsto.

Hoy en día, la ciudad es mucho más compleja y ya no es posible diseñarla exclusivamente desde la planeación urbanística sino que deben considerarse muchos más aspectos. En muchos casos, además, la planeación no consiste solamente en planificar nuevas zonas de expansión de la ciudad sino que es preciso también rehabilitar barrios enteros, ya sea que se encuentran degradados ya sea que se trate de asentamientos informales que nunca disfrutaron de un mínimo de condiciones para una vida digna de sus habitantes.

Para seguir aplicando la analogía que utilicé al principio del artículo a la situación actual de las ciudades, debemos ser conscientes de una gran diferencia: hoy, ya no disponemos del mapa que nos permitía planificar con precisión la ruta a seguir de principio a fin. Hoy tenemos pistas, tendencias, expectativas, soluciones para hoy que no sabemos durante cuánto tiempo seguirán siendo válidas,...En consecuencia, el proceso a seguir deberá ser, forzosamente, más inconcreto, más flexible, más adaptable al cambio que se vaya produciendo en las condiciones de entorno. Por eso, los pasos a seguir hoy en la planificación de la ciudad se parecerán mucho más a:

- Efectuar un diagnóstico de la situación de la ciudad
- Definir el objetivo estratégico
- Trazar el camino que vamos a tomar en nuestro avance hacia el objetivo
- (al cabo de un tiempo) Revisar el diagnóstico

en función del lugar en el que estemos entonces

- Repetir el paso 3 (y, a veces, incluso, regresar al punto 2 para reajustar el objetivo)

Es así porque hoy sólo disponemos de un mapa borroso y con muchas indefiniciones sobre lo que podemos encontrar por el camino. Ese mapa no puede prever ni los posibles movimientos sociales (tanto los de carácter constructivo, como los que representa la innovación social, o los más clásicos, de oposición), ni la evolución económica o política, ni los cambios tecnológicos o ambientales, entre otros, que se irán produciendo a lo largo de los meses y años. En definitiva, exactamente igual a lo que ocurre en una partida de ajedrez: el objetivo está muy claro, pero la forma de alcanzarlo depende, jugada a jugada, de lo que haga nuestro oponente. Todo ello es lo que hace inoperante una planificación estática como la que se podía hacer anteriormente y nos obliga a...

...hacer camino al andar

Sí, permitidme incorporar a esta exposición el famoso verso de Antonio Machado :

"CAMINANTE, SON TUS HUELLAS

EL CAMINO Y NADA MÁS;

CAMINANTE, NO HAY CAMINO,

SE HACE CAMINO AL ANDAR."

En efecto, creo que hay al menos 4 razones por las que este verso debe marcar la filosofía con que definamos la planeación flexible de las ciudades:

En primer lugar, es necesario recordar que no existe un único modelo a seguir para todas las ciudades sino que cada ciudad debe partir de su propia realidad, definir su propio modelo, sus propios objetivos y, en consecuencia, el camino que decida seguir para alcanzarlo. Por lo tanto, cada ciudad debe construir su propio camino, un camino no transitado por otras ciudades anteriormente, y eso hace plenamente vigente la necesidad de "hacer camino al andar".

En segundo lugar, no es posible quedarnos de brazos cruzados esperando a que se produzcan los cambios que puedan venir para reaccionar después según los que se hayan producido. Eso

sería “bonito” pero la realidad es que los cambios son una circunstancia permanente en el mundo actual. Debemos “vivir con ellos” por mucho que la perspectiva nos desagrade. Hay que empezar a moverse ahora, debemos empezar a caminar cuanto antes, es inevitable “hacer camino” a la vez que se están produciendo cambios.

Por otra parte, la velocidad de los cambios que se suceden en múltiples ámbitos nos imposibilita prever las circunstancias en que se encontrará la ciudad dentro de un tiempo, a veces bastante breve. Por eso, tener una visión a largo plazo de adónde queremos llevar la ciudad combinada con la flexibilidad de la adaptación de los proyectos de acuerdo a los cambios que se producen es la mejor forma de hacer progresar a la ciudad.

Por último y cuarto, es evidente que, al no poder prever el futuro, sólo una vez que la ciudad ha avanzado una parte del camino, podrá avizorar nuevas perspectivas y podremos hacernos una idea más precisa de cómo dar los siguientes pasos. Llegada a ese punto, la ciudad podrá revalidar sus objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos o, si es necesario, revisar y adaptar unos u otros a partir de la nueva situación en la que se encuentre en ese momento.

Por lo tanto, queda claro que puesto que no hay un camino trazado, la ciudad debe hacer su camino al andar.

¿DE DÓNDE SALEN ESTAS IDEAS?

Todas estas ideas no aparecen de la noche a la mañana sino que surgen tras meses de reflexión, de intercambios con otros colegas, de intentos de plasmar por escrito reflexiones con cierto sentido y que apuntan, todas ellas, en la línea de la planeación flexible de las ciudades.

Ya os cité algunas de estas ideas al relataros lo que se dijo el pasado mes de julio en “Una jornada sobre Ciudades Inteligentes en Tarragona”. En esa jornada, Xavier Izquierdo o Josep M^a Caselles exponían prácticamente las mismas ideas desde sus respectivas perspectivas. Os invito a repasar las ideas que se expusieron en aquella ocasión.

Más recientemente, mi participación en el Foro ADEC de Córdoba, Argentina, me brindó la oportunidad de conocer personalmente a destacados colegas del ámbito hispanoamericano que conocía únicamente de forma virtual. Además de conocerlos tuvimos la oportunidad de intercambiar puntos de vista alrededor de alguna mesa de los hospitalarios restos cordobeses. Os estoy hablando de Enrique Gallicchio, uruguayo, Pablo Costamagna, argentino, Ulrich Harnes-Liedtke, alemán afincado en Argentina y de mi compatriota Euken Sesé.

Las reflexiones de todos ellos cruzadas con las mías han resultado en lo que os he expuesto en este artículo.

CONCLUSIÓN

La conclusión es que la tradicional planificación estratégica estática a 10 o 20 años es un instrumento del pasado porque es incapaz de responder a la cambiante realidad actual de ciudades y territorios.

Que, al contrario, necesitamos desarrollar planificaciones estratégicas flexibles, guiadas por una visión estratégica del futuro que deseamos, y con unas actuaciones que iremos adaptando a medida que las condiciones cambien.

Si me permitís utilizar una última analogía (¡vaya racha llevo en este artículo!) la ciudad actual necesita una

visión estratégica -es decir, de largo plazo- que, tal como haríamos en un barco, nos permitirá mantener firme el timón hacia el objetivo final aunque vayamos a necesitar adaptar los distintos planes y proyectos a los vientos o a las corrientes que encontremos.

Por todo ello es por lo que os invito a considerar un cambio en el enfoque de la planeación de vuestras ciudades y territorios: abandonar la filosofía de los planes estratégicos rígidos e inamovibles a lo largo de los años para pasar a definir grandes objetivos estratégicos para el largo plazo e ir construyendo el camino para alcanzarlos paso a paso, a medida que avanzais en ese camino.

<https://ciudadinnova.blogspot.com/2018/01/planeacion-estrategica-de-la-ciudad-si.html>

“NECESITAMOS DESARROLLAR PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS FLEXIBLES, GUIADAS POR UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL FUTURO QUE DESEAMOS, Y CON UNAS ACTUACIONES QUE IREMOS ADAPTANDO A MEDIDA QUE LAS CONDICIONES CAMBIEN.”