

# Planificar estratégicamente para transformar la ciudad

Reflexiones de la microrred de  
planificación estratégica urbana

Coordinación editorial

Rosario Guiraud Oría  
Valeria Hurtado

Redacción

Valeria Hurtado

Revisión editorial

José Costero

Instituciones participantes de la Microrred de  
Planificación Estratégica Urbana

Municipalidad Metropolitana de Lima

Alcaldía de Santiago de Cali

Alcaldía de Acacías

Prefeitura de Maceió

Municipalidad de Morón

Municipalidad de Mendoza

Municipalidad de San Justo

Municipalidad de Santa Fé

Municipio de Oaxaca de Juárez

Municipalidad de Quito

Ayuntamiento de Donostia/ San Sebastián

Diseño

roig/studio

Barcelona, 2025



Con la colaboración de



# Índice

---

Presentación	4
--------------	---

---

12 aspectos clave de la Planificación Estratégica Urbana	7
--	---

---

Reflexiones de la microrred: ¿Por qué las ciudades necesitan pensar estratégicamente?	13
---	----

---

Dimensiones trabajadas	15
¿Qué es la planificación estratégica urbana?	16
¿Cómo pasar de la teoría a la práctica?	22
Educación para la planificación estratégica	26
La prospectiva en la planificación estratégica	28
Participación ciudadana y gobernanza	32
El rol del/la estratega urbano y las oficinas de planificación estratégica	36

---

Conclusión	41
------------	----

## Presentación



En su misión de impulsar la transformación de las ciudades a través de la planificación estratégica urbana, [CIDEU](#) se apoya en el trabajo en red para fortalecer la capacidad de sus ciudades y entidades asociadas para implementar estrategias y proyectos que les permitan abordar los desafíos de la realidad urbana, de manera efectiva e innovadora.

Las [Microrredes de Estrategias Urbanas](#) de CIDEU se consolidaron desde 2020 como un espacio de trabajo ágil y efectivo que permite conexión con otras ciudades para intercambiar experiencias y aprendizajes, así como visibilidad y proyección internacional de sus buenas prácticas. Se trata de **espacios de cooperación y trabajo en red entre ciudades y entidades socias, que tienen por objetivo encontrar nuevas respuestas a los desafíos urbanos.**

De esta manera, nos apoyamos en el aprendizaje entre pares y el trabajo en red para escalar soluciones y adaptar políticas, acelerando aprendizajes, minimizando errores y optimizando así tiempo y recursos, al tiempo de promover el pensamiento estratégico urbano como paradigma para abordar esos desafíos urbanos y lograr ciudades más resilientes y sostenibles.

Hasta inicios de 2025 han participado **62 ciudades y entidades iberoamericanas en 26 microrredes**, que han abordado diversos ámbitos de la estrategia urbana, tales como la acción frente al cambio climático, la movilidad urbana sostenible, los sistemas de cuidados, el modelo de ciudad próxima, planificación y gobernanza metropolitana, el derecho a la vivienda, la transversalidad de género, la planificación supramunicipal, la ciudad inteligente y la transición digital. Todas estas temáticas son trabajadas con perspectiva estratégica.

En 2024 muchas de las ciudades y entidades de la red demandaron la necesidad de trabajar con sus equipos en planificación estratégica urbana. De esta demanda surge la apuesta por una **Microrred de Planificación Estratégica Urbana** en la que, durante 7 meses, representantes de las ciudades de Lima (Perú); Cali (Colombia); Maceió (Brasil); Mendoza, Morón, San Justo y Santa Fe (Argentina); Oaxaca (México); Quito (Ecuador); y Donostia/ San Sebastián (España) se reunieron para compartir y debatir cómo abordan la planificación estratégica urbana, cómo aplican la perspectiva estratégica en el diseño y gestión de la ciudad, y cuáles son los principales elementos que la integran, así como sus mejores prácticas y experiencias.

Esta publicación sintetiza los principales debates y aprendizajes, y busca contribuir a la discusión y la práctica de la planificación estratégica urbana.

**Rosa A. María**

Directora ejecutiva de CIDEU



# 12 aspectos clave de la Planificación Estratégica Urbana

José Costero  
Estratega urbano

La planificación estratégica urbana es una herramienta clave para mejorar la calidad de vida en nuestras ciudades y hacerlas más sostenibles, equitativas, innovadoras y dinámicas. En una época en la que los retos urbanos son cada vez más complejos, como el cambio climático, la desigualdad social o la transformación económica, **contar con un enfoque estratégico permite orientar todos los esfuerzos hacia el futuro deseado y compartido de una ciudad.**

Es un proceso que busca definir una visión compartida de futuro para una ciudad y establecer el camino para alcanzarla. A diferencia de la planificación urbanística, no se centra solo en el diseño urbano o en la regulación del suelo, sino que integra aspectos económicos, sociales y ambientales. Según Fernández-Güell (2006), se trata de un instrumento que ayuda a coordinar esfuerzos, movilizar recursos y generar sinergias entre distintos actores urbanos.

La pregunta que toda persona que se dedica a la estrategia urbana probablemente se haya hecho alguna vez es: ¿Estamos haciendo las cosas de manera estratégica? Y no es una pregunta sencilla de responder. Sin embargo, en base a mi experiencia y formación, especialmente con CIDEU, considero que hay al menos 12 elementos clave que, cuando se dan juntos, podemos asegurar que estamos planificando estratégicamente:

“

Pensar, planificar y actuar estratégicamente es clave para construir el futuro urbano que deseamos.

José Costero  
Estratega urbano

- 1. Pensar en el largo plazo.** Las transformaciones urbanas requieren tiempo. Es esencial proyectar más allá de los ciclos políticos y anticipar tendencias futuras, sin olvidar el corto y el medio plazo. En este sentido, las metodologías y herramientas de la prospectiva estratégica permiten analizar distintos escenarios futuros, reduciendo el nivel de incertidumbre, y orientar la toma de decisiones con un enfoque proactivo.
- 2. Coordinar y alinear estrategias, planes e intereses.** Para evitar esfuerzos dispersos, la planificación debe lograr coherencia entre diferentes iniciativas y políticas de los distintos actores urbanos. Las oficinas de planificación estratégica se configuran como instrumentos muy útiles para realizar las conexiones necesarias entre las distintas iniciativas, administraciones y agentes y aportar una visión de conjunto para alinear los intereses y estrategias.
- 3. Gestionar de manera integral y transversal.** Las ciudades son sistemas interconectados. Para mejorar un aspecto como la movilidad no podemos olvidar otros como la cohesión social, la economía o el medio ambiente. Estos análisis integrales requieren de personas profesionales con capacidad de relación de ideas y visión transversal, que sean capaces de trabajar en entornos y equipos multidisciplinares. Son las y los llamados “estrategas urbanos”, personas con diferentes perfiles profesionales, pero formadas y capacitadas en metodologías y herramientas de planificación estratégica urbana.
- 4. Concentrar esfuerzos.** Dado que los recursos son limitados, es clave concentrarlos en las acciones más transformadoras. Este aspecto toma mayor importancia principalmente cuando una ciudad empieza a ejecutar por primera vez un plan estratégico. Los primeros proyectos tienen que demostrar resultados relevantes para mantener la adhesión al proceso. En este sentido, se busca priorizar las “victorias rápidas”, aquellos proyectos que con poco esfuerzo consiguen un alto impacto.
- 5. Participación y gobernanza.** Involucrar a la ciudadanía y a los actores locales enriquece los análisis, fortalece la legitimidad de las estrategias y facilita su implementación. El modelo de gobernanza es una de las piezas clave de todo proceso de planificación estratégico urbano. Debe integrar a todos los agentes clave y a la ciudadanía y generar espacios de escucha, co-diseño y deliberación, que permitan construir una visión compartida, impulsar la colaboración y generar consensos.
- 6. Cooperación y colaboración.** La ciudad no es un ente aislado, y su gobierno tampoco. Su desarrollo depende de la interacción con otros territorios y niveles de gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Una de las metas principales de la planificación estratégica ur-

Contar con un enfoque estratégico permite orientar todos los esfuerzos hacia el futuro deseado y compartido de una ciudad.

Una vez más el papel de las oficinas de planificación estratégica resulta fundamental para lograrlo y para ello debe desplegar una gestión relacional que permita y facilite que el modelo cooperativo se consiga en un tiempo más reducido.

- 7. Proyectos estratégicos.** No se trata solo de definir objetivos, sino de llevarlos a la práctica a través de proyectos bien diseñados. El proyecto estratégico es una de las herramientas principales de este tipo de planificación. Es lo que permite avanzar hacia el escenario deseado. En este sentido, la “incubación” de proyectos estratégicos resulta ser una de las tareas más importantes de las oficinas de planificación estratégica y la gestión por proyectos una de sus herramientas básicas.
- 8. Alto impacto.** Los proyectos estratégicos deben generar resultados concretos que transformen la ciudad y mejoren la calidad de vida. Priorizar los proyectos con mayor impacto es una de las características principales de la planificación estratégica. Además de las “victorias rápidas”, se priorizan proyectos a largo plazo que suponen mucho esfuerzo pero que son potencialmente generadores de un impacto elevado. Son proyectos, normalmente de infraestructuras, que difícilmente pueden ocurrir fuera de procesos de planificación estratégica urbana, pues su horizonte temporal supera el tiempo de mandato de los gobiernos.
- 9. Construcción de consensos.** La concertación entre actores permite una implementación más estable y duradera, más allá de los mandatos del gobierno local. El consenso político y social es necesario para garantizar el trabajo a largo plazo. El modelo de gobernanza definido y la gestión relacional desplegada por las oficinas estratégicas son claves para facilitar que se produzcan. En este sentido, las personas estrategas urbanas deben estar capacitadas en herramientas y técnicas de mediación y negociación.
- 10. Medir el progreso.** Sin indicadores claros, no es posible evaluar los avances ni corregir el rumbo cuando sea necesario, algo sin duda inevitable cuando se planifica a largo plazo. La evaluación periódica unida a la flexibilidad y la adaptabilidad son señas de identidad de la buena planificación estratégica urbana. Los observatorios urbanos se constituyen en herramientas muy útiles para realizar un seguimiento y evaluación del desarrollo, a la vez que se realiza una labor de transparencia hacia la ciudadanía y agentes clave cuando están abiertos al público para su consulta.

**11. Motivación e ilusión.** Un proceso estratégico exitoso requiere que las personas involucradas creen en él y se sientan protagonistas del mismo. En este sentido, la comunicación estratégica juega un papel crucial para hacer llegar el proceso a la mayor cantidad de personas y actores posible, transmitiendo valores positivos y explicando los resultados conseguidos o potenciales para mantener la adhesión de todas las partes implicadas.

**12. Cesta de valores compartida.** La planificación estratégica debe desarrollarse en base a una cesta de valores compartida por todos los actores urbanos. Estos valores varían de unas sociedades a otras, pero los grandes acuerdos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 pueden servir como marcos de referencia y facilitar el consenso en torno a los valores que deben inspirar el proceso.

Los deseos son infinitos, pero los recursos son limitados. La planificación estratégica urbana permite hacer más con menos. Al concentrar los esfuerzos en proyectos estratégicos de alto impacto, se logran mayores resultados con menos recursos. Además, genera menos frustración en la ciudadanía, los actores locales y las administraciones al establecer hojas de ruta claras y compartidas.

Josep Maria Pascual i Esteve (1999) destaca que una estrategia urbana bien diseñada no solo mejora la eficiencia de las políticas urbanas, sino que también refuerza el capital social, fomenta la innovación y fortalece la identidad de la ciudad.

La planificación estratégica urbana presenta una serie de características que la diferencian de otro tipo de procesos planificadores y que la configuran como una herramienta de gran utilidad en un mundo cada vez más complejo y cambiante. Las ciudades que logran utilizarla con éxito han demostrado ser más resilientes, cohesionadas y sostenibles. Pensar, planificar y actuar estratégicamente es clave para construir el futuro urbano que deseamos



“

Una estrategia urbana bien diseñada no solo mejora la eficiencia de las políticas urbanas, sino que también refuerza el capital social, fomenta la innovación y fortalece la identidad de la ciudad.

**Josep M. Pascual i Esteve**  
Director de Estrategias de Calidad Urbana

#### Referencias

**Fernández-Güell, J. M.** (2006). *Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y enfoques*. Editorial Reverté.

**Pascual i Esteve, J. M.** (1999). *La estrategia de las ciudades, los planes estratégicos como instrumentos: métodos, técnicas y buenas prácticas*. Diputació de Barcelona.



## Reflexiones de la microrred

# ¿Por qué las ciudades necesitan pensar estratégicamente?

**Valeria Hurtado**  
Facilitadora de la microrred

En un mundo donde las ciudades enfrentan desafíos cada vez más complejos—desde la crisis climática hasta la digitalización y la desigualdad urbana—la planificación estratégica urbana se vuelve no solo una herramienta útil, sino una necesidad urgente. Pero ¿cómo llevarla a la práctica de manera efectiva? ¿Cómo asegurarnos de que las estrategias no queden perdidas en documentos, sino que se traducen en transformaciones reales en las ciudades?

Estas preguntas guiaron el trabajo de la Microrred de Planificación Estratégica Urbana, una iniciativa que reunió a 11 ciudades de 7 países iberoamericanos para intercambiar experiencias, metodologías y desafíos en la aplicación de estrategias urbanas. Durante 7 sesiones, 25 representantes municipales, personas expertas y actores clave debatieron sobre la diferencia entre planificación urbana y planificación estratégica, el rol del pensamiento estratégico, la gobernanza y la participación ciudadana, así como las herramientas prospectivas necesarias para diseñar ciudades más resilientes y sostenibles.

**Esta publicación recoge los principales aprendizajes del proceso, ofreciendo un panorama realista de las oportunidades y obstáculos que enfrentan las ciudades al adoptar un enfoque estratégico.** No se trata solo de conceptos teóricos, sino de estrategias aplicables que han demostrado su valor en distintos contextos urbanos.

“

La inclusión de la ciudadanía en los procesos de planificación permite alinear expectativas, generar confianza y fortalecer la implementación de estrategias urbanas.

**Valeria Hurtado**  
Facilitadora de la microrred

## La transformación de nuestras ciudades depende de la capacidad de los actores urbanos para imaginar, conectar y ejecutar estrategias que construyan un futuro más sostenible e inclusivo

Entre las ideas compartidas, se destaca la necesidad de construir visiones de largo plazo, capaces de trascender los ciclos políticos y asegurar continuidad en las estrategias urbanas. También se enfatiza el papel clave de los/as estrategas urbanos, profesionales que combinan visión, liderazgo, capacidad de negociación y habilidades técnicas para conectar actores, movilizar recursos y transformar la ciudad.

Otro eje fundamental es la participación ciudadana y la gobernanza. Lejos de ser un simple requisito normativo, la inclusión de la ciudadanía en los procesos de planificación permite alinear expectativas, generar confianza y fortalecer la implementación de estrategias urbanas. Sin embargo, muchas ciudades aún enfrentan desafíos en este aspecto, como la representatividad en los espacios de participación y la continuidad de los procesos más allá de los cambios de administración.

Además, la microrred exploró herramientas prospectivas para la planificación, como el análisis de tendencias, la construcción de escenarios y la planificación adaptativa, que permiten anticipar cambios y tomar decisiones estratégicas con mayor certeza en entornos de incertidumbre.

Este documento es una invitación a **repensar la planificación urbana desde una perspectiva estratégica, entendiendo que la transformación de nuestras ciudades no depende solo de planes y normativas, sino de la capacidad de los actores urbanos para imaginar, conectar y ejecutar estrategias que construyan un futuro más sostenible e inclusivo.**

El recorrido por la microrred permite conocer los aprendizajes y ofrece claves para la acción. Si algo ha quedado claro en esta experiencia de colaboración entre ciudades, es que la planificación estratégica no es solo una hoja de ruta: es una forma de pensar y actuar que puede marcar la diferencia entre una ciudad que reacciona a los cambios y una que los anticipa y lidera.

Les damos la bienvenida a este recorrido por los aprendizajes de la Microrred de Planificación Estratégica Urbana.

# Dimensiones trabajadas

¿Qué es la planificación estratégica urbana?

Diferencias con la planificación urbana y su aplicación en contextos urbanos complejos.

¿Cómo pasar de la teoría a la práctica?

Casos y metodologías para implementar estrategias urbanas.

Educación para la planificación estratégica

Rol de la academia en la formación de estrategias urbanas.

La prospectiva en la planificación estratégica

Herramientas para anticipar escenarios futuros y diseñar estrategias adaptativas.

Participación ciudadana y gobernanza

Mecanismos para la inclusión de actores diversos en los procesos de planificación.

El rol del/la estratega urbano y las oficinas de planificación estratégica

Perfil, habilidades y funciones clave de quienes lideran la transformación de las ciudades.



## ¿Qué es la planificación estratégica urbana?

La planificación estratégica urbana no solo se enfoca en el diseño físico del territorio, sino en **la formulación de estrategias a largo plazo que permitan la transformación de las ciudades**. Su enfoque busca trascender los planes rígidos y adoptar una visión integral y flexible, capaz de adaptarse a los cambios y desafíos urbanos. En esta sección, desarrollada a partir de las presentaciones de Irene Navarro del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona y de Kepa Korta, Director del Plan Estratégico de Donostia-San Sebastián, se exploraron las diferencias clave entre la planificación estratégica y la planificación urbana tradicional, así como el rol de la participación ciudadana en la planificación estratégica urbana.



## Algunas diferencias entre la planificación urbana y la planificación estratégica urbana

### Planificación Urbana

Es el proceso de organizar y gestionar los recursos y el espacio de una ciudad para alcanzar objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo. Se centra en la distribución física del territorio, la infraestructura, los servicios públicos y el uso del suelo.

### Características

- 1. Organización de Recursos:** Se enfoca en la asignación y gestión eficiente de los recursos disponibles (financieros, humanos, materiales) para cumplir con los objetivos establecidos.
- 2. Objetivos Específicos:** Los objetivos suelen ser concretos y tangibles, como la construcción de infraestructuras, la zonificación del suelo, la mejora de servicios públicos, etc.
- 3. Proceso Lineal:** Generalmente, sigue un proceso lineal y estructurado, con etapas claramente definidas (diagnóstico, formulación, implementación, evaluación).
- 4. Cumplimiento Normativo:** A menudo, está guiada por normativas y regulaciones específicas que dictan cómo debe llevarse a cabo la planificación (por ejemplo, planes de ordenamiento territorial).

### Planificación Estratégica Urbana

Es un proceso de planificación más amplio y dinámico que no solo organiza recursos, sino que también busca transformar la ciudad a través de una visión a largo plazo. Involucra la formulación de objetivos transformadores y la adaptación a cambios e incertidumbres.

### Algunas características

- 1. Transformación e Inteligencia:** Añade una capa de transformación e inteligencia al proceso de planificación. No solo se trata de organizar recursos, sino de generar cambios significativos en la ciudad.
- 2. Visión a Largo Plazo:** Se basa en una visión de futuro compartida y a largo plazo, que guía todas las acciones y decisiones. Esta visión debe ser transformadora y aspiracional.
- 3. Participación y Concertación:** Involucra activamente a múltiples actores (públicos, privados, comunitarios) en la construcción y ejecución de la estrategia. La participación y la concertación son esenciales para alinear visiones y recursos.

## Ejemplo comparativo

	Planificación urbana	Planificación estratégica urbana
<b>OBJETIVOS</b>	Construir una nueva carretera para mejorar la conectividad.	Transformar la ciudad en un centro de innovación y sostenibilidad.
<b>PROCESO</b>	Diagnóstico de necesidades, diseño de la carretera, asignación de presupuesto, construcción, evaluación del impacto.	Formulación de una visión a largo plazo, involucrando a actores clave (gobierno, empresas, comunidad), identificación de áreas de transformación (tecnología, medio ambiente, economía), desarrollo de proyectos estratégicos, monitoreo y adaptación continua.
<b>ENFOQUE</b>	Lineal y específico, centrado en la infraestructura.	Dinámico y transformador, abarcando múltiples dimensiones y adaptándose a cambios e incertidumbres.

- 4. Flexibilidad y Adaptación:** Reconoce que el proceso no es lineal y que debe ser flexible para adaptarse a cambios e incertidumbres. Se anticipan diferentes escenarios y se preparan respuestas adaptativas.
- 5. Evaluación y Monitoreo Continuo:** Incluye mecanismos de evaluación y monitoreo para medir el progreso y hacer ajustes necesarios. Esto asegura que las acciones se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos.
- 6. Innovación y Tecnología:** Utiliza la tecnología y la innovación como herramientas clave para reducir la incertidumbre y mejorar la capacidad de adaptación y resiliencia de la ciudad.
- 7. Enfoque Integral:** Considera múltiples dimensiones del desarrollo urbano (económica, social, ambiental) para lograr un desarrollo sostenible y equilibrado.

### ¿Cómo lograr la integración de la ciudadanía en la planificación estratégica?

Integrar la participación de diversos actores en el proceso de planificación estratégica de una ciudad es un desafío complejo pero esencial para lograr una visión compartida y un desarrollo sostenible. Este proceso requiere un enfoque inclusivo, transparente y colaborativo, que se puede lograr teniendo en cuenta:

#### 1. Establecer una Visión Compartida

El primer paso es definir una visión a largo plazo que sea aspiracional y transformadora. Esta visión debe ser el resultado de un proceso participativo donde se escuchen y consideren las aspiraciones y preocupaciones de todos los actores involucrados. Para ello, se pueden organizar talleres, foros y encuestas que permitan recoger las opiniones de la ciudadanía, el sector privado, las organizaciones comunitarias y las instituciones públicas.

#### 2. Crear Espacios de Diálogo y Concertación

Es fundamental crear espacios donde los diferentes actores puedan dialogar y concertar. Estos espacios pueden ser mesas de trabajo, comités consultivos o consejos ciudadanos. La clave es que estos foros sean inclusivos y representativos, asegurando la participación de todos los sectores de la sociedad, incluyendo grupos vulnerables y minorías.

#### 3. Fomentar la Transparencia y la Comunicación

La transparencia es crucial para generar confianza y compromiso. La ciudad debe comunicar de manera clara y continua los objetivos, avances y desafíos del proceso de planificación estratégica. Esto puede hacerse a través de plataformas digitales, boletines informativos, reuniones públicas y medios de comunicación. La comunicación bidireccional es

esencial; no solo se trata de informar, sino también de escuchar y responder a las inquietudes de los actores.

#### 4. Utilizar Herramientas Participativas

Existen diversas herramientas participativas que pueden facilitar la integración de actores en el proceso de planificación estratégica. Algunas de estas herramientas incluyen:

- **Mapeo de Actores:** Identificar y mapear a todos los actores relevantes, sus intereses, influencias y relaciones. Esto ayuda a entender quiénes deben estar involucrados y cómo.
- **Talleres de Co-Creación:** Organizar talleres donde los actores puedan trabajar juntos para desarrollar ideas y soluciones. Estos talleres deben ser facilitados de manera que promuevan la colaboración y la creatividad.
- **Encuestas y Consultas Públicas:** Realizar encuestas y consultas para recoger opiniones y sugerencias de la ciudadanía. Estas herramientas permiten llegar a un público más amplio y diverso.
- **Plataformas Digitales:** Utilizar plataformas digitales para facilitar la participación en línea. Estas plataformas pueden incluir foros de discusión, encuestas en línea y herramientas de mapeo colaborativo.

#### 5. Involucrar a la Academia y Expertos/as

La participación de la academia y expertos/as en diferentes áreas es fundamental para aportar conocimiento técnico y científico al proceso. Las universidades y centros de investigación pueden colaborar en la realización de estudios, diagnósticos y propuestas que enriquezcan la planificación estratégica.

#### 6. Implementar Proyectos Piloto

Los proyectos piloto son una excelente manera de involucrar a los actores en la implementación de la planificación estratégica. Estos proyectos permiten probar ideas en una escala reducida, recoger feedback y ajustar las estrategias antes de una implementación a gran escala. La participación activa en estos proyectos genera un sentido de propiedad y compromiso entre los actores.

#### 7. Establecer Mecanismos de Evaluación y Retroalimentación

Es importante establecer mecanismos de evaluación y retroalimentación que permitan medir el progreso y hacer ajustes necesarios. Estos mecanismos deben ser participativos, involucrando a los actores en la evaluación de los resultados y en la identificación de áreas de mejora. Las reuniones periódicas de seguimiento y los informes de progreso son herramientas útiles en este sentido.

#### 8. Fomentar la Capacitación y el Empoderamiento

Para que la participación sea efectiva, es necesario capacitar y empoderar a los actores. Esto incluye ofrecer formación en temas de planificación estratégica, facilitación de procesos participativos y herramientas de análisis. El empoderamiento de los actores les permite participar de manera más informada y activa en el proceso.

#### 9. Promover la Inclusión y la Equidad

La planificación estratégica debe ser inclusiva y equitativa, asegurando que todos los grupos de la sociedad, especialmente los más vulnerables, tengan voz y participación. Esto puede implicar la implementación de medidas específicas para facilitar la participación de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y comunidades marginadas.

#### 10. Construir Alianzas y Redes de Colaboración

Finalmente, es esencial construir alianzas y redes de colaboración entre los diferentes actores. Estas alianzas pueden ser formales o informales y deben basarse en la confianza y el compromiso mutuo. Las redes de colaboración facilitan el intercambio de conocimientos, recursos y experiencias, fortaleciendo el proceso de planificación estratégica.



## ¿Cómo pasar de la teoría a la práctica?

El reto de la planificación estratégica urbana no radica solo en la formulación de estrategias, sino en su implementación efectiva. Esta sección, desarrollada a partir de la experiencia de la planeación en Morón, analiza cómo **los principios del pensamiento estratégico pueden traducirse en acciones concretas, abordando experiencias y perspectivas locales que han permitido superar obstáculos y materializar cambios en las ciudades**. Se abordarán enfoques clave para la toma de decisiones estratégicas y la adaptación de planes en entornos urbanos dinámicos.



## Pensamiento estratégico

La planificación estratégica se deriva del pensamiento estratégico, entendido como la **capacidad de anticipar y planificar el desarrollo futuro de una ciudad de manera proactiva y holística**. Implica analizar las tendencias, desafíos y oportunidades a largo plazo, y formular estrategias que no solo aborden las necesidades inmediatas, sino que también preparen la ciudad para enfrentar cambios y lograr objetivos sostenibles. Este tipo de pensamiento requiere una visión clara del futuro, la capacidad de integrar múltiples factores sociales, económicos, culturales y ambientales, y la flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes. En esencia, el pensamiento estratégico en la planificación urbana busca crear un marco coherente que guíe el crecimiento y desarrollo de la ciudad de manera ordenada y resiliente, asegurando el bienestar de sus habitantes a lo largo del tiempo.

## Perspectivas locales para llevar a cabo una planificación estratégica

Para que la planificación estratégica sea posible y tenga un impacto duradero y efectivo, es crucial garantizar un marco de acción en el nivel local, que le permita a quienes planifican intervenir en el desarrollo de la ciudad. En este sentido, se destacaron elementos comunes entre las ciudades de la microrred para lograr una planificación efectiva que recuperan muchos de los puntos trabajados en el apartado anterior:

- **Contar con una visión a largo plazo:** La importancia de tener una visión clara y a largo plazo para guiar el desarrollo urbano. Esto incluye establecer objetivos y metas que trasciendan los ciclos políticos.
- **Incorporar proceso de participación y concertación:** La participación ciudadana y la colaboración entre diferentes actores (público, privado y comunitario) fueron consideradas esenciales para el éxito de los planes estratégicos. La inclusión de diversas perspectivas enriquece el proceso y asegura la legitimidad del plan.
- **Tener instrumentos de planificación flexibles y adaptables:** Esto incluye la capacidad de ajustar las estrategias y políticas en respuesta a nuevas situaciones y desafíos, por ejemplo, los vividos durante la pandemia o los que se pueden derivar del cambio climático.
- **Contar con herramientas de evaluación y monitoreo:** La evaluación y el monitoreo continuo de los avances y resultados son cruciales. Esto permite identificar áreas de mejora y ajustar las políticas según sea necesario. Además, los resultados de la evaluación son un insumo clave en la conversación política, ya que permite

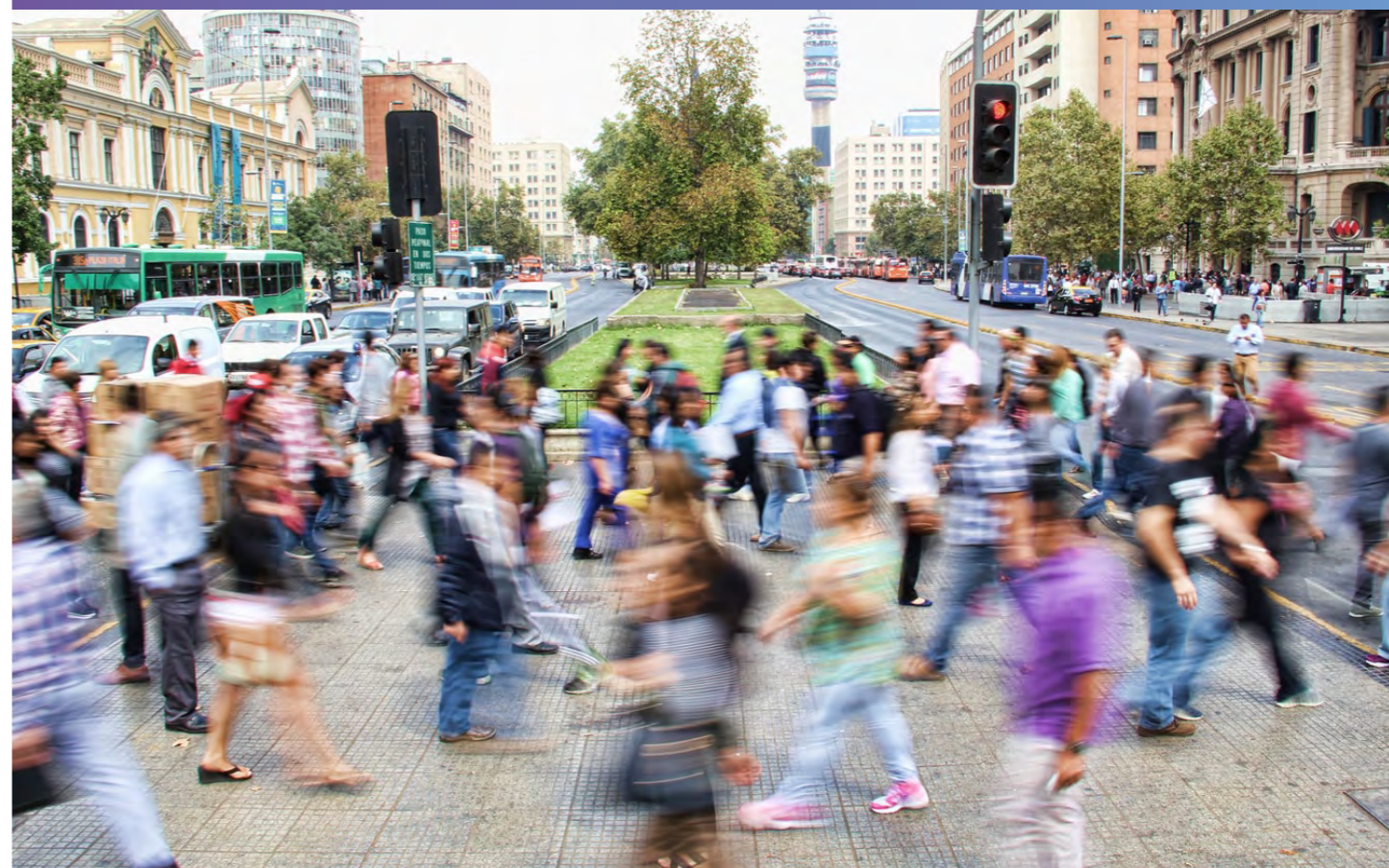
“venderle” a quienes gobiernan, la importancia/necesidad de continuar con la ejecución de planes/políticas/programas derivados de los procesos de planificación estratégica.

- **Incorporar innovación y tecnología:** La innovación y el uso de tecnologías emergentes pueden mejorar procesos, en distintas áreas: participación ciudadana, recolección y procesamiento de datos para la movilidad, alerta de eventos catastróficos, identificación de basureros a cielo abierto, etc. Esta incorporación requiere no sólo definir la tecnología, si no también generar procesos de capacitación tanto a funcionarios/as como a la ciudadanía para lograr tener “Smart cities y Smart citizens”.
- **Enfoque Integral:** Un enfoque integral que considere todas las dimensiones de la vida urbana (económica, social, ambiental y cultural). Este enfoque garantiza un desarrollo equilibrado y sostenible.
- **Institución Coordinadora:** La importancia de establecer una institución coordinadora para supervisar y ejecutar los planes estratégicos, asegurando la continuidad y la efectividad de las políticas, incluso en contextos de cambio político.

#### Retos comunes

- **Desafíos Políticos y de Implementación:** Los cambios políticos y la falta de continuidad es un reto común, para lo cual es necesario mantener la coordinación y la colaboración entre diferentes administraciones para asegurar la continuidad de los planes.
- **Desconexión entre Normatividad y Realidad:** Muchas ciudades enfrentan desafíos en la implementación de las normativas en la realidad cotidiana. La traducción de las políticas a procedimientos prácticos puede ser compleja y conflictiva.
- **Exceso de instrumentos:** En algunas ciudades existe un exceso de instrumentos de planificación, lo que puede complicar la gestión y aplicación de las normativas. La superposición de planes y regulaciones puede dificultar la implementación efectiva de las políticas urbanas.
- **Participación Ciudadana:** Involucrar a la ciudadanía de manera efectiva en el proceso de planificación es desafiante, especialmente en ciudades con grandes poblaciones.

El pensamiento estratégico en la planificación urbana busca crear un marco coherente que guíe el crecimiento y desarrollo de la ciudad de manera ordenada y resiliente.



## Educación para la planificación estratégica

Formar estrategias urbanas requiere de una educación interdisciplinaria que combine conocimientos técnicos con una visión crítica y transformadora de la ciudad. En esta sección, desarrollada a partir de la experiencia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se examina **el rol de la academia en la formación de profesionales capaces de liderar procesos estratégicos**, destacando la necesidad de conectar la teoría con la práctica y de involucrar a la academia en el desarrollo de políticas públicas urbanas.



## El papel de la academia en la planificación estratégica urbana

La microrred promovió la conversación sobre el enfoque progresista que debe tener la educación en planificación urbana, para preparar a los/as estudiantes/profesionales no solo con habilidades técnicas, sino también con una conciencia crítica y un compromiso con el desarrollo sostenible y equitativo de las ciudades. Algunos de los aprendizajes sobre este rol son:

### 1. Interdisciplinariedad en la Formación

Enfatizar la importancia de una educación interdisciplinaria que trascienda la arquitectura tradicional. Esto implica integrar conocimientos de políticas públicas, gobernanza urbana, sostenibilidad y métodos cualitativos, preparando a los /as estudiantes para abordar los complejos desafíos urbanos de manera holística.

### 2. Conexión entre Teoría y Práctica

Cerrar la brecha entre la formación académica y la práctica profesional. La universidad busca que los/as estudiantes apliquen lo aprendido en contextos reales, fomentando una comprensión práctica de los problemas urbanos y la capacidad de influir en la toma de decisiones en el sector público.

### 3. Formación de Servidores Públicos

Preparar a los/as estudiantes para roles en la administración pública, enfatizando la responsabilidad social y política de sus acciones en el territorio.

### 4. Descentralización de la Oferta Académica

Implementar programas de formación virtual para llegar a estudiantes de distintas localizaciones, especialmente en áreas donde la oferta educativa es limitada. Esto no solo democratiza el acceso a la educación superior, sino que también permite que los estudiantes apliquen sus conocimientos en sus comunidades locales.

### 5. Rol de la Academia en la Política Pública

Impulsar a la academia para que participe activamente en el desarrollo e implementación de políticas públicas, contribuyendo con investigación, metodologías innovadoras y formación de capacidades en los gobiernos locales.

### 6. Sensibilización sobre el Impacto Urbano

Inculcar en los/as estudiantes una comprensión profunda del impacto social, ambiental y político de sus decisiones profesionales, promoviendo un enfoque de planificación que priorice el bien común y la sostenibilidad.

## La prospectiva en la planificación estratégica

La prospectiva preactiva y proactiva son enfoques complementarios en la planificación estratégica urbana. La prospectiva preactiva se centra en anticipar y prepararse para futuros escenarios basados en tendencias actuales y datos predictivos, como cambios demográficos o impactos del cambio climático, permitiendo a las ciudades adaptarse a lo que es probable que ocurra. Por otro lado, la prospectiva proactiva implica la creación deliberada de un futuro deseado mediante la implementación de estrategias y acciones innovadoras que transformen la ciudad hacia una visión específica, cómo convertirse en un centro de innovación o sostenibilidad. **Ambos enfoques buscan reducir la incertidumbre y guiar el desarrollo urbano de manera más efectiva.**



La prospectiva ofrece herramientas para identificar tendencias, analizar escenarios y formular estrategias adaptativas. En esta sección, desarrollada a partir de la presentación de Luis Durán, docente de CIDEU, se presentan metodologías prospectivas que ayudan a las ciudades a prepararse para la incertidumbre, con el objetivo de alcanzar una toma de decisiones informada y resiliente frente a los cambios.

### Herramientas prospectivas para la planificación estratégica

Las herramientas de prospectiva se aplican en el proceso de planificación estratégica para anticipar y preparar escenarios futuros, permitiendo una planificación más efectiva y adaptativa. Estas herramientas incluyen entre otras el análisis multicriterio, árboles de pertinencia, y matrices de gobernanza e influencia, que ayudan a dar marcha operativa a la prospectiva territorial. **La prospectiva estratégica se centra en el diseño de un futuro deseado, estableciendo un horizonte de tiempo y un anhelo determinado, lo que permite a las ciudades planificar de manera más eficaz sus escenarios demográficos y económicos.**

El proceso comienza con el estudio de tendencias y factores de cambio, identificando variables clave que impactan en el futuro del territorio. Estas variables se analizan utilizando herramientas como el árbol de competencias y la matriz DAFO (desafíos, amenazas, fortalezas y oportunidades), lo que permite refinar las variables y construir escenarios de futuro. La prospectiva estratégica también implica la construcción de escenarios positivos y negativos, lo que ayuda a determinar las acciones necesarias para alcanzar el futuro deseado y evitar escenarios indeseables.

Finalmente, una vez que se han construido los escenarios, se procede al diseño de estrategias para lograr el escenario apuesta, utilizando nuevamente herramientas como la matriz de gobernanza e influencia. Este enfoque permite a los/as planificadores/as anticipar cambios, estudiar tendencias y construir escenarios que guíen la planificación estratégica de manera más efectiva y adaptativa.

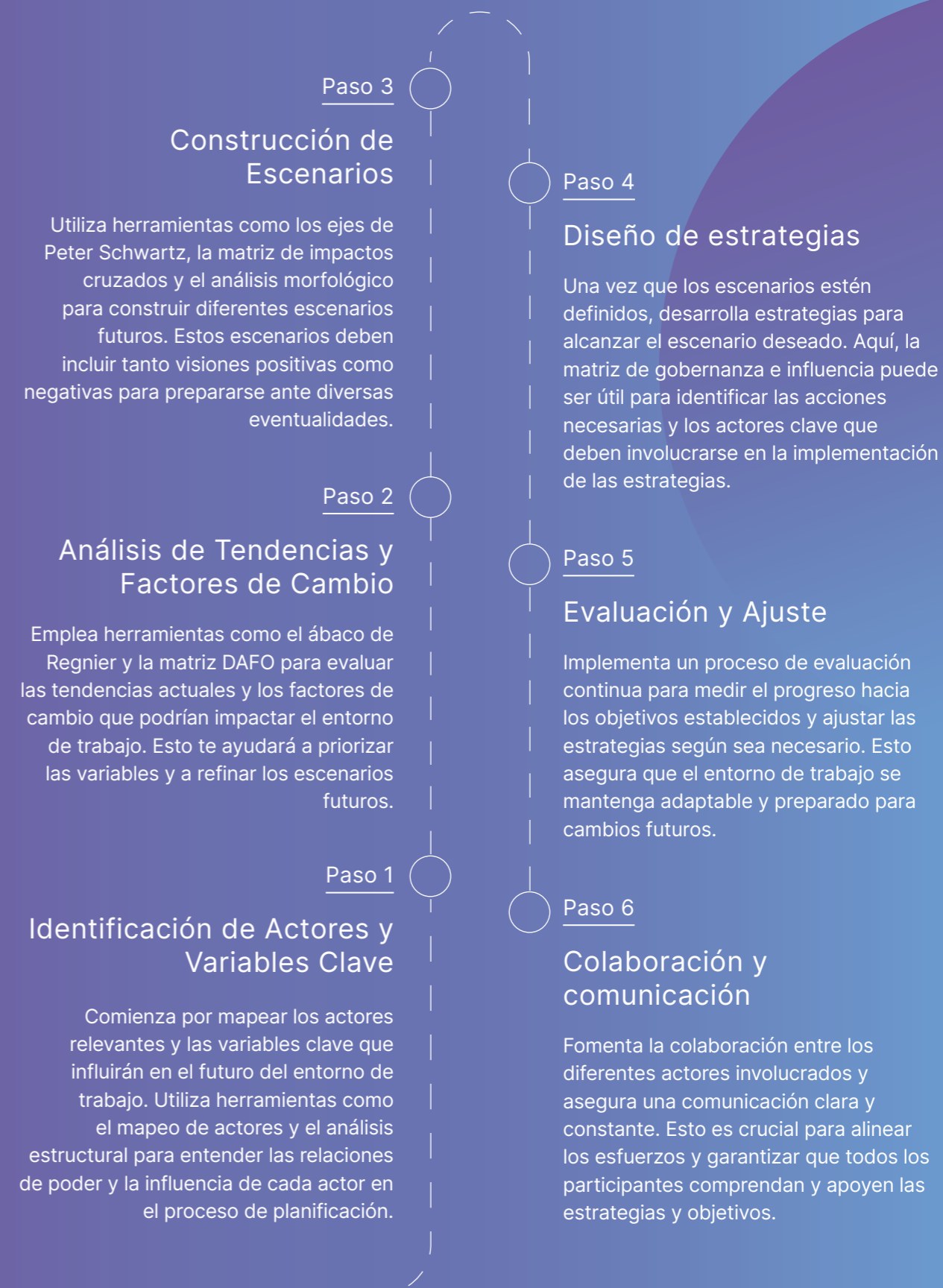
- **Matriz de Gobernanza e Influencia:** Esta herramienta se utiliza para analizar el poder y la influencia de diferentes actores en el proceso de planificación. Permite entender cómo las decisiones pueden ser afectadas por estos actores y ayuda a mapear la variabilidad y la influencia que tienen sobre las decisiones estratégicas.
- **Análisis Multicriterio y Árboles de Pertinencia:** Estas herramientas permiten evaluar diferentes opciones y escenarios basados en múltiples criterios, lo que ayuda a tomar decisiones más informadas y alineadas con los objetivos estratégicos.

- **Ábaco de Regnier:** Se emplea para perfilar el pensamiento de los sectores económicos y analizar las variables clave que impactan en el futuro. Esta herramienta es útil para refinar las variables y construir escenarios de futuro, permitiendo una mejor comprensión de las relaciones de poder y gobernanza entre los actores.
- **Análisis Estructural:** Ayuda a identificar y priorizar las variables clave que influirán en el futuro del territorio. Este análisis es fundamental para construir escenarios prospectivos, ya que permite entender las interrelaciones entre las variables y su impacto potencial.
- **Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):** Se utiliza para evaluar diferentes opciones y escenarios basados en múltiples criterios. Esta herramienta ayuda a tomar decisiones más informadas y alineadas con los objetivos estratégicos.
- **Ejes de Peter Schwartz y Matriz de Impactos Cruzados:** Estas herramientas son útiles para construir escenarios de futuro al analizar cómo diferentes variables pueden interactuar y afectar el desarrollo del territorio. Permiten explorar diferentes combinaciones de variables para identificar posibles escenarios futuros.
- **Análisis Morfológico:** Permite explorar diferentes combinaciones de variables para identificar posibles escenarios futuros. Esta herramienta ayuda a preparar estrategias más robustas y adaptables, facilitando la construcción de narrativas de futuro con un horizonte de tiempo específico.

Estas herramientas, al ser aplicadas en un proceso de prospectiva estratégica, permiten anticipar cambios, estudiar tendencias y construir escenarios que guíen la planificación estratégica de manera más efectiva y adaptativa.

## Integración de las herramientas de prospectiva en entornos de trabajo

Integrar herramientas de prospectiva en un entorno de trabajo requiere un enfoque sistemático y colaborativo:



Integrar estas herramientas de manera efectiva puede ayudar a las organizaciones a anticipar cambios, planificar de manera estratégica y adaptarse a futuros inciertos de manera más eficiente.



## Participación ciudadana y gobernanza

La participación ciudadana y la gobernanza son elementos fundamentales para el éxito de la planificación estratégica. **No se trata solo de consultar a la ciudadanía, sino de integrarla en la toma de decisiones para lograr estrategias legítimas y sostenibles.** En esta sección, desarrollada a partir de la intervención de Juan Carlos Prieto, experto en participación ciudadana, se analizaron experiencias exitosas de participación y se presentaron metodologías que fortalecen la gobernanza urbana, promoviendo procesos más inclusivos y eficaces.



## El rol de la participación estratégica y la gobernanza en la planificación estratégica

La participación ciudadana y la gobernanza desempeñan un papel crucial en los procesos de planificación urbana al permitir que las decisiones reflejen las necesidades y expectativas de la comunidad. Durante el trabajo en la microrred se destacó cómo la participación ciudadana se ha transformado en un derecho fundamental en ciudades como Bogotá, donde se han implementado metodologías innovadoras para fomentar la participación activa de la ciudadanía. Este enfoque busca no solo informar a la ciudadanía, sino también involucrarla en la cocreación de políticas públicas, asegurando que las decisiones tomadas sean más inclusivas y equitativas. La gobernanza, por su parte, se centra en la colaboración entre el estado, la academia, especialistas y la sociedad civil, promoviendo un diálogo continuo que fortalece la confianza y la corresponsabilidad entre los actores involucrados.

Además, la gobernanza y la participación ciudadana ayudan a superar desafíos comunes en la planificación urbana, como la continuidad política y la institucionalización de procesos participativos. Ejemplos como el de Mendoza muestran cómo la creación de espacios como el comité municipal de cambio climático y el laboratorio urbano han permitido validar y consultar políticas públicas con la ciudadanía, promoviendo una gobernanza más inclusiva. Estos espacios no solo facilitan la participación, sino que también ayudan a institucionalizarla, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. La participación ciudadana, cuando se gestiona adecuadamente, puede evitar que los proyectos se bloqueen por demandas individuales, enfocándose en cambio en las necesidades colectivas y estratégicas de la ciudad.

### Metodologías de participación ciudadana y gobernanza

- **Asambleas deliberativas** en las que ciudadanos seleccionados aleatoriamente participan en la discusión de temas importantes para la ciudad, similar al sistema de jurados en Estados Unidos, busca nivelar las asimetrías en el conocimiento y fomentar una participación más equitativa.
- **Sistema de incentivos** para reconocer el tiempo invertido por los/a ciudadanos/as.
- **Chatbot** para facilitar la interacción con la ciudadanía y recoger propuestas de manera más eficiente.
- **Comité municipal** de cambio climático que reúne a actores de universidades, ONGs y el sector privado para asesorar al gobierno en políticas de acción climática.
- **Laboratorio urbano** se centra en la experimentación y validación de políticas a nivel local, trabajando directamente con los residentes.

Estas metodologías buscan integrar a la sociedad en el diseño de políticas públicas desde etapas tempranas, asegurando que las decisiones reflejen las necesidades y expectativas de la comunidad, resaltando la importancia de dividir las instancias participativas según intereses específicos, como comerciantes y residentes, para abordar mejor las diferentes perspectivas.

### Desafíos comunes en la implementación de estrategias de participación y gobernanza

#### Continuidad y sostenibilidad política

Uno de los principales desafíos es asegurar la continuidad de las políticas de participación ciudadana más allá de los cambios de administración. La falta de continuidad política y la rotación de funcionarios pueden interrumpir los procesos participativos, lo que lleva a replantear objetivos cada cuatro años. Esto resalta la necesidad de institucionalizar los procesos para que no dependan exclusivamente de la administración de turno.

#### Convocatoria y representatividad

Otro desafío significativo es lograr una convocatoria efectiva y representativa. Se mencionó la dificultad de atraer una variedad de participantes que reflejen la diversidad de la comunidad. A menudo, las mismas personas participan, lo que puede limitar la diversidad de opiniones y perspectivas. Además, existe el reto de evitar que las discusiones se centren en problemas individuales en lugar de en temas colectivos más amplios.

#### Equilibrio entre intereses técnicos y ciudadanos

Mantener un equilibrio entre el conocimiento técnico de los funcionarios y las necesidades y deseos de la ciudadanía es crucial. Los documentos destacan la complejidad de integrar el conocimiento técnico con las demandas ciudadanas, evitando que los proyectos se bloqueen por demandas individuales y asegurando que las decisiones reflejen tanto las necesidades técnicas como las expectativas de la comunidad.

#### Recursos y financiamiento

La falta de financiamiento adecuado para llevar a cabo procesos participativos es otro desafío común. La implementación de estrategias de participación requiere recursos significativos, tanto humanos como económicos, para organizar y facilitar estos procesos de manera efectiva.

#### Incentivos para la participación

En algunas ciudades, se está explorando la posibilidad de ofrecer incentivos económicos para fomentar la participación ciudadana, reconociendo el tiempo que los/as ciudadanos/as dedican a estos procesos. Esto refleja un desafío más amplio de cómo motivar a la ciudadanía participar activamente, especialmente cuando enfrentan otras prioridades personales y laborales.



Estos desafíos resaltan la necesidad de un enfoque estratégico y bien planificado para implementar con éxito la participación ciudadana en la planificación urbana, asegurando que sea inclusiva, representativa y sostenible a largo plazo.

## El rol del/la estrategia urbano y las oficinas de planificación estratégica

La transformación de las ciudades requiere liderazgo y visión estratégica. En esta sección, desarrollada a partir de la presentación de Jose Costero, estrategia urbano, se describen las habilidades y competencias clave de los estrategas urbanos, quienes actúan como articuladores entre actores, movilizan recursos y diseñan hojas de ruta para el desarrollo urbano. También se aborda el papel de las oficinas de planificación estratégica como estructuras fundamentales para garantizar la continuidad y la implementación de las estrategias urbanas.



### Características y habilidades esenciales del/la estrategia urbano

#### Visión Estratégica

Capacidad de mirar hacia el futuro, pensar a largo plazo y diseñar hojas de ruta que conecten conocimientos, experiencias y personas.

#### Capacidad de Liderazgo

Habilidad para generar ilusión, motivación y confianza, lo que facilita la adhesión de representantes políticos, equipos técnicos y agentes al proceso de planificación.

#### Gestión Eficaz

Competencia para manejar procesos complejos, coordinar y colaborar eficazmente, y resolver situaciones complejas de manera eficiente.

#### Adaptabilidad y Flexibilidad

Capacidad de adaptarse a diferentes circunstancias y reconciliar intereses diversos para alcanzar consensos.

#### Profesionalismo y Neutralidad

Mantener una posición objetiva e imparcial, evitando identificarse demasiado con intereses políticos específicos.

#### Cooperación y Trabajo en Equipo

Habilidad para fomentar la colaboración y generar sinergias, integrándose en equipos de trabajo diversos.

#### Capacidad de Negociación

Habilidad para generar situaciones de beneficio mutuo (win-win) y construir consensos en torno a temas estratégicos.

#### Habilidades Comunicativas

Capacidad para explicar temas complejos de manera sencilla y transmitir motivación e ilusión.

#### Habilidades Sociales y Empatía

Capacidad para generar redes de colaboración e intercambio, y aplicar inteligencia emocional en las interacciones.

#### Conocimiento del Territorio

Comprensión profunda del contexto local, incluyendo cultura, iniciativas, intereses y agentes clave.

#### Conocimiento Interdisciplinar

Comprensión básica de diversas disciplinas para dialogar con diferentes agentes y entender sus perspectivas.

## Curiosidad y Ganas de Aprender

Disposición para el aprendizaje continuo y la innovación.

## Mente Abierta e Innovadora

Capacidad para aceptar nuevas ideas y enfoques, fomentando procesos de innovación constante.

## Soñador/a

Capacidad para imaginar y visualizar objetivos alcanzados, manteniendo una mentalidad emprendedora y sin miedo al riesgo o al fracaso.

## El rol clave de las oficinas de planificación estratégica

Las oficinas de planificación estratégica desempeñan un papel crucial en el apoyo al liderazgo político y en la implementación de proyectos estratégicos dentro de una ciudad. Estas oficinas actúan como facilitadoras y coordinadoras, ayudando a los/as representantes políticos a reforzar su liderazgo mediante la aportación de visión estratégica, metodologías, herramientas y conocimiento. Su función es esencial para conectar el plan estratégico general con los/as agentes responsables, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados hacia los objetivos comunes. Además, estas oficinas son responsables de la incubación de proyectos, lo que implica diseñar, planificar, ejecutar y evaluar proyectos estratégicos que permitan avanzar hacia los objetivos establecidos. También juegan un papel importante en la gestión de la gobernanza y la colaboración, promoviendo la cooperación entre diferentes actores, incluidos los sectores público y privado, y fomentando la participación ciudadana. Las oficinas de planificación estratégica son fundamentales para garantizar que los proyectos estratégicos se implementen de manera eficaz y que el liderazgo político cuente con el apoyo necesario para impulsar el desarrollo urbano sostenible.

- **Ubicación estratégica:** Deben situarse cerca de la alcaldía o en una posición elevada dentro de la jerarquía municipal. Esto asegura relevancia, visibilidad y acceso a recursos adecuados, además de enviar un mensaje claro sobre la importancia de la planificación estratégica.
- **Enfoque transversal:** Deben operar de manera horizontal para superar los “silos organizacionales” y facilitar la colaboración entre departamentos. Específicamente importante para abordar políticas integrales, como cambio climático o igualdad de género, que requieren enfoques coordinados.
- **Facilitación y coordinación:** Deben actuar como un puente entre diferentes actores, incluyendo sectores

Las oficinas de planificación estratégica son fundamentales para garantizar que los proyectos estratégicos se implementen de manera eficaz y que el liderazgo político cuente con el apoyo necesario para impulsar el desarrollo urbano sostenible.

público y privado y apoyar el liderazgo político promoviendo la cooperación entre los agentes involucrados.

- **Continuidad del personal:** Deben mantener estabilidad en su equipo más allá de los cambios de gobierno. Esto evita la pérdida de información y asegura la continuidad de los procesos estratégicos.
- **Apertura a la innovación:** Deben fomentar nuevas ideas, enfoques y metodologías para mejorar la eficacia de la planificación; y adaptarse a las necesidades cambiantes de la ciudad y sus ciudadanos.
- **Flexibilidad e inclusión:** Deben diseñar una estructura que promueva la colaboración y la integración de políticas, así como involucrar activamente a la ciudadanía para asegurar que la planificación sea sostenible y participativa.





## Conclusión

Las reflexiones y aprendizajes de la Microrred de Planificación Estratégica Urbana han dejado claro que planificar estratégicamente no es solo una cuestión de método, sino un ejercicio de visión y liderazgo. En un contexto urbano cada vez más complejo, marcado por la incertidumbre y el cambio constante, **las ciudades que logran anticipar escenarios, construir consensos y movilizar actores son las que pueden avanzar hacia un desarrollo sostenible, equitativo y resiliente.**

Este recorrido ha evidenciado que la planificación estratégica no puede quedarse en documentos o buenas intenciones; **debe traducirse en acciones concretas que mejoren la vida de las personas.** Para ello, es fundamental que las estrategias urbanas sean flexibles y adaptativas, capaces de responder a desafíos emergentes sin perder su orientación a largo plazo. La integración de herramientas prospectivas, la incorporación de la innovación y la tecnología, así como la conexión entre la planificación y la gestión del territorio, son claves para fortalecer la capacidad de las ciudades de transformar sus aspiraciones en realidades.

Asimismo, se ha reafirmado la importancia de la participación ciudadana y la gobernanza colaborativa. Más allá de la consulta, **se requiere un compromiso genuino por parte de gobiernos, sector privado, academia y sociedad civil para co-crear estrategias que sean legítimas, inclusivas y sostenibles en el tiempo.** La institucionalización de la planificación estratégica y la construcción de capacidades dentro de las administraciones locales son factores críticos para asegurar la continuidad de los procesos más allá de los ciclos políticos.

Otro punto esencial que ha surgido en estas discusiones es el rol de las y los estrategas urbanos. Esta práctica profesional no solo requiere conocimientos técnicos, sino también habilidades de liderazgo, mediación y gestión del cambio

para articular actores, movilizar recursos y guiar procesos de transformación urbana. Fortalecer su formación y posicionamiento dentro de las estructuras gubernamentales es una tarea pendiente para consolidar ciudades con una visión estratégica clara y operativa.

Los aprendizajes de la Microrred nos dejan un mensaje contundente: **el futuro de nuestras ciudades no puede depender de decisiones reactivas. La planificación estratégica es el camino para que las ciudades no solo respondan a los cambios, sino que los lideren, convirtiéndose en motores de desarrollo sostenible e innovación urbana.** Sin embargo, su éxito dependerá de la capacidad de acción y de la voluntad de trascender inercias institucionales, barreras políticas y enfoques fragmentados.

Este documento es, por tanto, una invitación a la acción. A las administraciones públicas, a que refuercen su capacidad de pensar y actuar estratégicamente; a la academia, a que forme y acompañe a los nuevos liderazgos urbanos; y a la sociedad civil, a que exija y participe activamente en la construcción del futuro de sus ciudades. La planificación estratégica no es solo una hoja de ruta: es una forma de transformar la realidad urbana con visión, inteligencia y compromiso colectivo.



La planificación estratégica no es solo una hoja de ruta: es una forma de transformar la realidad urbana con visión, inteligencia y compromiso colectivo.



**Tel.** +34 933427640

**Email** [secretaria@cideu.org](mailto:secretaria@cideu.org)

**[www.cideu.org](http://www.cideu.org)**