



CONCLUSIONES DEL SEMINARIO DE ARRANQUE DEL 1er. PLAN ESTRATÉGICO DE GRADO Pola de Lena, Valle del Huerna, Asturias

25 y 26 de Mayo de 2002

ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
ANÁLISIS FODA: DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO.....	4
EL LEMA (O FIN) DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	7
LOS GRANDES ÁMBITOS ESTRATÉGICOS.....	8
ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS.....	10
HORIZONTE TEMPORAL	14
DESARROLLO DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	15
CONSIGNAS.....	15



INTRODUCCIÓN

Los días 25 y 26 de mayo en la Hostería del Huerna, Pola de Lena, Valle del Huerna, se reunió el Concejo General del Plan Estratégico de Grado para llevar a cabo el Seminario de Arranque organizado por el Comité Ejecutivo del Plan Estratégico con el asesoramiento de la Fundació Ciutat de Viladecans.

Durante estas dos jornadas, los asistentes discutieron y se pusieron de acuerdo sobre los puntos siguientes: el análisis FODA del municipio, el lema (o fin) del Plan Estratégico, los ámbitos estratégicos y su lema particular, las orientaciones estratégicas de actuación y el horizonte temporal de ejecución del mismo. En el presente documento se presentan las conclusiones a que se llegó.

Durante el Seminario se habló de objetivos estratégicos. Sin embargo, preferimos utilizar la expresión "orientaciones estratégicas", que definen mejor lo que se propuso. Tal como lo entendemos, los objetivos tienen que ser más concretos y permitir una evaluación y seguimiento mensurables de los mismos; aunque el propósito del Seminario no era llegar a tanta precisión. Básicamente, se han querido identificar las orientaciones a seguir, de tal modo que fuesen suficientemente precisas como para no dejar dudas sobre la dirección que indican, permitiendo al mismo tiempo un margen de maniobra suficiente a las Comisiones Temáticas para poder entrar en detalles y decidir, por ejemplo, sobre las acciones que se tendrán que llevar a cabo para conseguir los objetivos que, del mismo modo, tendrán que expresarse con claridad, junto a los resultados a conseguir y los indicadores que permitan su medición.

ANÁLISIS FODA: DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

FODA es el acrónimo de las siglas "Fortalezas", "Oportunidades", "Debilidades" y "Amenazas". Son las cuatro categorías en que clasificamos los aspectos que definen la actual situación del Concejo de Grado, tanto en su situación interna como en relación con el entorno.

El objetivo del Seminario ha sido obtener un listado para cada categoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Las Fortalezas y las Debilidades se identifican con el análisis interno del municipio. Dan respuesta a la pregunta: "¿Cómo está Grado?".**
- **Las Oportunidades y las Amenazas se identifican con la situación del entorno y la forma en que la misma está condicionando la ciudad. La pregunta a la que responden es: "¿Cómo afecta el entorno a Grado?".**

A continuación, se reproducen las conclusiones del análisis FODA que se efectuó durante el Seminario de Arranque.

Fortalezas (del municipio)

- 1. Situación geográfica y geoestratégica, así como la ubicación del municipio: cercanía a zona central, aeropuerto, puerto, playa, deportes náuticos, parques naturales y camino Real Mesa.**
- 2. Mercado y comercio; tradición mercantil. Apertura los domingos, presencia de ferias, mercadones, etc.**
- 3. Entorno natural: riqueza paisajística (a desarrollar), pesca, caza.**
- 4. Disponibilidad de suelo urbanizable.**
- 5. El retraso relativo acumulado en las últimas décadas es un acicate para la mejora de la situación (siempre y cuando exista una reflexión constructiva al respecto), a la vez que propicia la incorporación de los elementos más innovadores en el mismo.**
- 6. Cierta potencial de transformación agroalimentaria.**
- 7. Cabeza de comarca de los Concejos limítrofes.**
- 8. Presencia de vías de comunicación (tren, etc.).**

9. **Recursos endógenos:** posibilidad de potenciar recursos endógenos como el turismo, el sector agroalimentario y comercio.
10. **Notoriedad de Grado:** mercado y ferias.
11. **Notoriedad de los productos de Grado.**
12. **Visión para aprovechar recursos de las nuevas competencias del Principado:** promoción industrial, formación y educación.

Oportunidades (que ofrece el entorno)

1. **La autovía (como eje de oportunidades).**
2. **La llegada del Metro-tren.**
3. **Conversión de Grado en un lugar estratégico (para la logística empresarial y desde el punto de vista residencial).**
4. **Búsqueda de entornos con calidad de vida por parte de la población urbana de Oviedo.**
5. **Saturación del suelo industrial del área central.**
6. **Carencia de la vivienda en la zona residencial en Oviedo.**
7. **Disponer de una oferta que incluye un proyecto de aparcamiento, por parte de una empresa (se acepta que es una oportunidad la existencia de la oferta, no se logra un acuerdo sobre el fondo del proyecto en sí).**
8. **Descentralización administrativa del gobierno autonómico.**
9. **Reconocimiento externo de la imagen de calidad de Grado.**

Debilidades (del municipio)

1. **Falta depuradora/saneamiento de aguas.**
2. **Poca participación ciudadana.**
3. **Barreras arquitectónicas.**
4. **Falta de infraestructuras de comunicación para discapacitados : tren / bus y transporte.**
5. **Comercio atomizado, poco diversificado.**
6. **Falta de formación de los comerciantes.**
7. **Falta de centros de formación de nuevas ocupaciones/nuevas tecnologías.**
8. **Bajo nivel de cooperativismo y crecimiento del individualismo.**
9. **Falta de aparcamientos.**
10. **Distribución urbanística compleja.**

11. Falta de equipamientos de ocio para la juventud.
12. Pérdida de población en el medio rural de Grado que, si es permanente, va a impedir la continuidad de las explotaciones agrícolas y ganaderas (amenaza a medio y largo plazo).
13. Poco desarrollo del turismo rural.

Amenazas (que provienen del entorno)

1. Competencia del exterior del Concejo en los sectores del ocio, comercio y restauración debido a un aumento de la competitividad de los municipios del entorno y la falta de competitividad en el Concejo.
2. La autovía es una amenaza si no se encuentran atractivos (para vivir, comprar, divertirse...) para la gente que viene de fuera.
3. "Exodo" de los jóvenes de Grado, porque encuentran mejores puestos de trabajo que en el Concejo (sobretudo en enseñanza y sanidad).

EL LEMA (O FIN) DEL PLAN ESTRATÉGICO

El lema del Plan Estratégico no es una fórmula comercial. Sirve para identificar de manera breve su objetivo último, global, donde van a entrar todos los objetivos específicos y medidas que se desarrollen durante el proceso de diseño del Plan. Dicho de otro modo, es el fin último del mismo.

Eso no quiere decir que el Plan Estratégico sea suficiente para lograr el fin en el plazo de los cinco o diez años de horizonte temporal decididos durante el Seminario. Es suficiente que el Plan contribuya de manera significativa al logro del mismo. Se trata, pues, de un fin a largo plazo.

El lema del Plan se expresa así:

**HACER DE GRADO¹ UN LUGAR DONDE
TOD@S PUEDAN DISFRUTAR DE CALIDAD
DE VIDA**

¹ Durante el Seminario se debatió si se tenía que usar, como nombre del municipio, Grado o Grao. La cuestión quedó sin resolver.

LOS GRANDES ÁMBITOS ESTRATÉGICOS

Los ámbitos son áreas estratégicas de actuación, seleccionadas en función de la aglutinación de diversos aspectos que conforman un todo compacto basado en un criterio o criterios determinados. Pueden ser ámbitos sectoriales (con una separación temática) o ámbitos transversales comunes, en el caso de que se entienda que una temática atraviesa la totalidad de los ámbitos sectoriales, y por tanto debe estar presente en todos ellos.


Se han identificado cuatro ámbitos sectoriales y tres transversales.

Ámbitos sectoriales

1. **URBANISMO Y TERRITORIO:** corresponde al ámbito de urbanización del Concejo (incluye la zona residencial y los equipamientos).
2. **SUELO INDUSTRIAL:** corresponde al ámbito de urbanización del suelo industrial del municipio.
3. **TURISMO:** ámbito relativo a aspectos de económicos relacionados con el sector turístico, y que incluye tanto el aprovechamiento como la preservación del medio ambiente del Concejo.
4. **COMERCIO, SERVICIOS Y FORMACIÓN:** Es el ámbito relativo a los aspectos de contenido económico relacionado con los sectores del comercio y servicios (excluyendo el turismo), y que incluye también los aspectos de formación para la población.

Ámbitos transversales

1. **MEDIO AMBIENTE:** comprende las medidas y actuaciones que pueden adoptarse en los diferentes ámbitos sectoriales y que permiten la conservación del medio natural, así como las que llevan a su aprovechamiento sin poner en peligro su calidad, permitiendo así un desarrollo sostenible.
2. **EMPLEO:** se entiende como las actuaciones que favorecen la creación directa e indirecta de empleo en los diferentes ámbitos sectoriales.
3. **IGUALDAD DE OPORTUNIDADES:** hace referencia a las actuaciones que propician la igualdad de oportunidades (en relación con el empleo, el acceso a los servicios, la movilidad física...) entre hombres y mujeres, entre discapacitados y no



discapacitados, entre jóvenes y mayores, entre residentes del casco urbano y del entorno rural, etc.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

Una vez establecidos los ámbitos, se relacionaron las FODA entre sí y se propusieron varias orientaciones estratégicas cuya finalidad es aprovechar las oportunidades apoyándose en las fortalezas, superar las debilidades para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas apoyándose en las fortalezas y mejorando los puntos débiles.

Las orientaciones estratégicas surgidas del seminario hacen referencia a objetivos de carácter general que se consideraron claves en cada ámbito, y que posteriormente serán desarrolladas por las Comisiones Temáticas en objetivos específicos y mensurables, resultados y acciones, conformando de esta manera líneas estratégicas de actuación.

Además de la identificación de las orientaciones estratégicas, otro de los resultados del Seminario fue la formulación de un lema para cada ámbito estratégico.

Al igual que para el lema del Plan en su conjunto, el lema de cada ámbito define el fin a largo plazo del conjunto de objetivos y acciones que mediante el trabajo de las Comisiones Temáticas se determinarán para cada ámbito.

Ámbito “Urbanismo y territorio”.

Lema: Movilidad, crecimiento y eliminación de barreras administrativas y arquitectónicas.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DEL ÁMBITO	ÁMBITOS TRANSVERSALES
1. Reestructurar el Plan Urbanístico, favoreciendo el cambio de definición del suelo y la expansión de nuevas áreas residenciales	Medio Ambiente Empleo
2. Crear zonas residenciales de calidad dotadas de equipamiento de ocio para la captación de nuevos residentes	Medio Ambiente Igualdad de oportunidades
3. Elaborar un plan de erradicación de barreras arquitectónicas y sociales para discapacitados y discapacitadas, con el fin de eliminar por completo las barreras arquitectónicas y cumplir con la reserva de 3% de las plazas para empleo público	Igualdad de oportunidades Empleo Medio Ambiente
4. Crear plazas de aparcamiento en el centro de la villa	Medio Ambiente Empleo
5. Crear medios de comunicación con los pueblos de Grado	Igualdad de oportunidades Empleo Medio Ambiente
6. Aumentar la frecuencia de paso del transporte público	Medio Ambiente Empleo Igualdad de oportunidades
7. Integrar a Grado en el consorcio de transportes	Medio Ambiente Igualdad de oportunidades
8. Poner en marcha nuevas comunicaciones: metro-tren y autobús directo hacia Gijón y Mieres	Medio Ambiente Empleo Igualdad de oportunidades
9. Reducir el gasto energético que revierta en el municipio.	Medio ambiente
10. Crear una depuradora de aguas residuales	Medio ambiente Empleo
11. Crear un centro de juventud	Igualdad de oportunidades
12. Elaborar y desarrollar un Plan de Ocio de la juventud	Igualdad de Oportunidades
13. Crear la Escuela de Música y el Auditorio (equipamientos)	Empleo Igualdad de Oportunidades
14. Elaborar y desarrollar el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU)	Medio Ambiente Igualdad de Oportunidades

Àmbito “Suelo industrial”.

Lema: Hacer del suelo industrial de Grado una puerta y un motor de riqueza local y oportunidad de progreso.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DEL ÁMBITO	ÁMBITOS TRANSVERSALES
1. Crear un polígono industrial urbanizado	Empleo Medio Ambiente
2. Incentivar el establecimiento de pymes con los recursos humanos propios y con cuidado al medio ambiente	Empleo Medio ambiente

Àmbito “Turismo”.

Lema: Respetando el medio ambiente, desarrollar los recursos naturales y el turismo rural a fin de crear un entorno atractivo para el visitante y aumentar el empleo.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DEL ÁMBITO	ÁMBITOS TRANSVERSALES
1. Situar a Grado como centro turístico de calidad (turismo ecológico) de Asturias	Empleo Medio ambiente
2. Montar una experiencia piloto de desarrollo de turismo rural	Empleo Medio Ambiente
3. Crear al final de cada valle un centro de atracción turística, y como mínimo un establecimiento con servicio de restauración y alojamiento	Empleo Medio Ambiente
4. Potenciar el patrimonio histórico, cultural y etnográfico (museo)	
5. Potenciar la montaña, las instalaciones hostelerías, el senderismo y el paisaje	Empleo Medio ambiente

Àmbito “Comercio, servicios y formación”.

Lema: Consegur una oferta comercial y de servicios atractiva, moderna, competitiva e integradora del mercado tradicional.

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DEL ÁMBITO	ÁMBITOS TRANSVERSALES
1. Reestructurar el mercado de Grado, ampliando su oferta y llevando a cabo actuaciones especiales	Empleo
2. Potenciar los mercados y ferias de Grado como prototipo y referente de Asturias	Empleo
3. Potenciar y crear un sello de calidad de los productos propios de Grado	Empleo
4. Modernizar el comercio de Grado	Empleo
5. Convertir a Grado en un “centro comercial abierto”	Empleo
6. Crear una oferta paralela al mercado, con carácter integral (negocios, restauración, comercio) y dirigida al ocio	Empleo
7. Crear planes de formación en tecnologías de la información y comunicaciones (TIC)	Empleo Igualdad de oportunidades
8. Aumentar la oferta en formación ocupacional y reglada	Empleo Igualdad de oportunidades
9. Mejorar y facilitar las gestiones para la creación y el funcionamiento de las empresas, los negocios y el comercio	Empleo
10. Determinar en tres años de exención impositiva municipal para las actividades económicas de nueva creación	Empleo

HORIZONTE TEMPORAL

El horizonte temporal de ejecución del Plan Estratégico de Grado se estableció tanto para el medio plazo como para el largo plazo. Para el medio plazo se fijó un horizonte de 5 años, mientras que el horizonte para el largo plazo se elevó a 10 años.

A cinco años vista, no hace falta esperar necesariamente el cumplimiento integral del Plan, sino de una parte del mismo. Para poder determinar qué se ha cumplido, qué tiene que modificarse y qué queda por cumplir al acabar los cinco primeros años, se hará imprescindible que un grupo independiente evalúe el nivel de consecución de los objetivos y acciones del Plan. Por un lado, algunos objetivos y acciones tendrán que ajustarse a la nueva realidad, tanto de la ciudad como del entorno. Por otro lado, algunos objetivos y/o acciones podrían haber quedado obsoletos debido a cambios no previstos, o podría ser necesario reformularlos parcialmente o en su totalidad. Finalmente, existe la posibilidad que tanto los objetivos como las acciones necesiten un nuevo empuje para asegurar su éxito.

Diez años sería el horizonte último de ejecución del Plan Estratégico. En ese momento será necesario llevar a cabo una evaluación definitiva, y a partir de aquí se podría empezar el proceso de elaboración del siguiente plan.

DESARROLLO DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La próxima tarea que deberán realizar las Comisiones Temáticas consiste en dotar de contenido las líneas estratégicas (líneas de actuación de temáticas homogéneas) para cada ámbito sectorial, incluyendo los ámbitos transversales. Este desarrollo se hará teniendo en cuenta tres niveles de concreción y de detalle, y que son alusivos a los siguientes elementos del Plan: objetivos específicos, resultados y acciones.

Objetivos específicos: Son los resultados esperados. Son hipótesis sobre la consecución de un impacto o efecto deseado, producto de los resultados de una serie de acciones a definir. Este efecto deseado debe ser medido mediante los indicadores correspondientes.

Los indicadores de logro de los objetivos específicos pueden ser de tipo diverso, tanto cuantitativos como cualitativos. Siempre que se pueda, sin embargo, deberán especificarse cantidad, calidad y tiempo (calendario).

Ejemplo: imaginemos que se pretende mejorar un sistema de transporte de autobús, caracterizado por tener una tasa de accidentalidad problemática. El objetivo podría formularse así:

- *Hacer más fiable el servicio de autobuses.* Un buen indicador de logro del objetivo podría ser este: reducción de la tasa de accidentes de Y_0 (año de inicio de las acciones) a Y_1 para finales del año 1, Y_2 para finales del año 2, e Y_3 para finales del año 3.

Resultados: son resultados acabados (de obras, servicios, situaciones, etc.), que derivan de las acciones concretas que los han hecho posibles, y que conjuntamente permiten alcanzar el objetivo específico prefijado (es decir, que la consecución de un conjunto de resultados determinados lleva a la consecución del objetivo específico de referencia).

Los indicadores de consecución de los resultados deberán ser descripciones de los mismos, especificando también cantidad y calidad y, si conviene, tiempo.

Ejemplo: seguimos con el caso de los autobuses. Tendremos como resultados que...

- **Los conductores/as conducen con más cuidado. Un indicador podría ser la reducción del número de infracciones del reglamento de seguridad, siguiendo la pauta del ejemplo anterior.**
- **Los autobuses se encuentran en mejor estado. Un indicador podría ser la retirada de los autobuses más viejos y/o problemáticos, a razón de X el primer año, Y el segundo, Z el tercero... Un segundo indicador podría ser la incorporación de X nuevos autobuses durante el primer bienio, Y el segundo, etc. Finalmente, un tercer indicador podría ser la contabilización de la media del número de reparaciones por año de la flota de autobuses.**

Acciones: son tareas concretas que deben llevarse a cabo para lograr el resultado prefijado. A veces pueden consistir en proyectos, o incluso en programas; por este motivo importante que todas estas tareas se redacten de forma muy precisa, debiendo acompañarse de la consignación del coste presupuestario que comporten, así como de un calendario de su ejecución previsto.

Ejemplo de acciones posibles para conseguir el objetivo de hacer más fiable el sistema de autobuses:

- **Formación continua de los conductores/as de autobús.**
- **Ofrecer incentivos para la conducción con cuidado.**
- **Introducir un reglamento de seguridad y un sistema de inspección.**
- **Disponer siempre de existencias de piezas de recambio.**
- **Establecer un calendario para la sustitución de los autobuses de la flota.**
- **Establecer un programa continuado de encuestas entre los pasajeros/as (serviría para proveerse de indicadores de opinión del usuario/a).**

Es importante resaltar, finalmente, que los objetivos, resultados y acciones que conformarán el Plan Estratégico deberán ser en todo momento:

- ❖ **Comprensibles**
- ❖ **Alcanzables**
- ❖ **Desafiantes**
- ❖ **Mensurables**



CONSIGNAS

Finalmente, el Seminario de Arranque eligió tres palabras que resumen el estado de ánimo que las personas que participaron en él quieren transmitir a todas las que se integren en los próximos meses a la tarea de elaborar el 1er. Plan Estratégico de Grado:

AVANCEMOS

PROYECTO

OPTIMISMO