

IGNACIO MOLINA DE LA TORRE

Departamento de Geografía. Universidad de Valladolid

El papel de la Administración local en las políticas de dinamización territorial: estrategias innovadoras en Medina del Campo (Valladolid)¹

RESUMEN

Se analiza el papel desempeñado por las administraciones locales en la puesta en marcha de estrategias de desarrollo de ciudades pequeñas y medias a fin de mejorar su capital territorial y su competitividad. Se evalúa el caso de Medina del Campo (Valladolid), donde se han desarrollado significativos procesos de gobernanza participativa y de planificación estratégica.

RÉSUMÉ

Le rôle des administrations locales dans les politiques de dynamisation territoriale: stratégies innovantes à Medina del Campo (Valladolid).- On analyse le rôle que les gouvernements locaux jouent dans la mise en œuvre des stratégies de développement des villes petites et moyennes, à fin d'améliorer leur capital territorial et leur compétitivité. On évalue le cas de Medina del Campo (Valladolid, Espagne), où se sont développés des processus de gouvernance participative et de planification stratégique.

I. CAPITAL TERRITORIAL Y DINAMISMO SOCIOECONÓMICO EN CIUDADES PEQUEÑAS

Las transformaciones socioeconómicas acaecidas en las últimas décadas han dado como resultado no

¹ El presente artículo ha sido elaborado en el marco general del proyecto coordinado *Procesos de innovación en ciudades intermedias y desarrollo territorial policéntrico*, de la Dirección General de Investigación, Subdirección General de Proyectos de Investigación, referencia: SEJ2006-14277-C04-04/ GEOG.

ABSTRACT

Local governments and territorial development policies: innovative strategies in Medina del Campo (Valladolid).- The article analyzes the role that local governments can play in the implementation of development strategies of small and medium cities, for the enhancement of their territorial capital and competitiveness. It evaluates the case of Medina del Campo (Valladolid, Spain), where they have been developed participatory governance processes and strategic planning models.

Palabras clave/Mots clé/Keywords

Políticas de desarrollo territorial, ciudades pequeñas y medias, Medina del Campo.

Politiques de développement territorial, villes petites et moyennes, Medina del Campo.

Territorial development policies, small and medium cities, Medina del Campo.

sólo cambios territoriales más intensos y complejos, sino también la ineficacia de políticas de desarrollo preestablecidas anteriormente. Los numerosos estudios teóricos referidos a las nuevas estrategias de desarrollo hacen hincapié, precisamente, en la necesidad de valorizar todos los elementos disponibles en el territorio, aunque difieren en los elementos a considerar y en el factor clave para el desarrollo.

En este sentido, la búsqueda de la competitividad territorial como soporte de la dinamización socioeconómica (en un entorno cada vez más globalizado) ha

propiciado, desde el punto de vista del debate teórico, la utilización del concepto de «capital territorial». Éste puede ser definido básicamente como el conjunto de activos y recursos (materiales e inmateriales) con los que cuenta un territorio y que constituye la base para aumentar su riqueza, mediante la revalorización de recursos inexplorados y de especificidades locales que pueden dar ventajas comparativas, o la conversión de lo que eran debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades (Canto, 2000). Ambos conceptos, «competitividad» y «capital», son cada vez más complejos, al entenderse progresivamente que un territorio competitivo no es sólo el que es capaz de generar una dinámica económica positiva y adaptada a las condiciones de un mercado global, sino aquel que, además de afrontar la competencia del mercado, puede garantizar la sostenibilidad ambiental, social y cultural del territorio. Como indica Garofoli (1996, 376), «el problema del desarrollo no es un problema de competitividad y de coste relativo del trabajo, sino un problema de activar y valorizar recursos no utilizados o mal empleados».

Por ello, de manera consecuente, los elementos que integran el capital territorial no se centran únicamente en aquellos activos que favorecen de forma directa la actividad económica, sino que van adquiriendo relevancia otros elementos cuyo valor está ligado a la mejora global de las condiciones sociales, económicas, culturales o ambientales. Unido a esto, la evolución desde una sociedad industrial hacia la «sociedad del conocimiento» trae aparejada una consideración completamente diferente de los activos que generan valor añadido en el territorio, perdiendo peso (aunque siguen siendo fundamentales) cuestiones como los recursos físicos, las actividades y empresas e, incluso, los recursos humanos (entendidos sólo como mano de obra), mientras comienzan a valorizarse aspectos tradicionalmente secundarios, como la cultura, la identidad, el conocimiento, las instituciones, las reglas sociales, la imagen, la percepción del territorio, etc.

Este aumento del valor de los componentes intangibles de un territorio ha de entenderse en el contexto de una economía y una sociedad basadas cada vez más en las capacidades de la «era de la información», y que tienen en el conocimiento el pilar sobre el que se sustentan las estrategias de desarrollo y los procesos de innovación territorial. Aspectos como el aprendizaje o la creatividad son básicos a la hora de poner en marcha estrategias innovadoras, si bien, como ya se ha indicado en algunos trabajos, no existe una única forma de valo-

rarlo, por lo que ha surgido una pléyade de conceptos y metáforas ligados a esta idea².

En este contexto, las ciudades intermedias, entendidas como aquellas que actúan en el territorio de intermedias funcionales entre las grandes áreas urbanas y los espacios rurales, más allá de los diferentes umbrales cuantitativos que puedan definirse, cuentan, al menos en teoría, con potencialidades claras de desarrollo en el ámbito de la sociedad del conocimiento y de la economía global. A esto se añaden las ventajas que pueden derivarse de una valorización creativa de su capital territorial, a diferencia de otras etapas en las que la generación de economías de escala era la variable fundamental en los procesos de crecimiento.

En este sentido, las estrategias de desarrollo en las ciudades pequeñas y medias cuentan con ventajas comparativas ligadas, por una parte, a la existencia de sistemas empresariales con una clara forma en red, sobre todo en aquellos ámbitos en los que, desde hace décadas, se desarrollan modelos de eficiencia colectiva como los identificados con distritos industriales, sistemas productivos locales o medios innovadores. Por otra, se valora positivamente la existencia de una calidad ambiental no comparable con la de las grandes ciudades, en términos de sostenibilidad, movilidad, seguridad..., ligada a una dimensión más humana de estos núcleos. A los menores costes del suelo y de la vivienda se suman la reducción de los tiempos de desplazamiento, la menor contaminación por tráfico y una más fácil relación entre las personas. En este sentido, hay que hacer referencia a otra de sus ventajas, y es la mayor relación entre gobierno local, agentes sociales y económicos y población, con mayores niveles de participación ciudadana en proyectos e iniciativas, lo que permite el desarrollo de nuevas formas de gobernanza urbana, frente a las relaciones más jerárquicas y despersonalizadas de las grandes ciudades.

Por otro lado, algunas ventajas comparativas provienen de cambios en los procesos económicos, de forma que algunas ciudades medias, con una accesibilidad adecuada y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, cuentan con una gran capacidad de atracción de iniciativas que se deslocalizan de las áreas urbanas de mayores dimensiones. Como señala Méndez Gutiérrez del Valle (2008, 6), la mejora de la accesibilidad no elimina la influencia del territorio, sino que de-

² Resulta muy interesante el análisis realizado por Méndez y Romeiro acerca de los debates teóricos y la búsqueda de indicadores referidos a las ciudades y la sociedad del conocimiento.

muestra «la importancia de lograr una buena conexión de las ciudades a redes de información y conocimiento».

Ahora bien, las ciudades intermedias no tienen todas estas ventajas comparativas, siendo habitual que cada área urbana cuente con alguna potencialidad sobre la que establecer sus estrategias de desarrollo, pero no con tantas que le permitan competir en igualdad de condiciones con las grandes ciudades. Más aún cuando el análisis se centra en el límite inferior de la jerarquía de ciudades medias (que podría situarse en torno a los veinte mil habitantes en España), en las que existen algunos aspectos negativos que conviene considerar previamente.

Así, muchas ciudades no cuentan con una masa crítica suficiente para disponer de los servicios y equipamientos necesarios para la puesta en marcha de procesos basados en el conocimiento, siendo habitual en los núcleos urbanos de menores dimensiones la ausencia de centros tecnológicos, universidades, parques científicos... A esto se añade en muchos casos la escasez de población cualificada, sobre todo en aquellas ciudades en las que la estructura productiva se decanta hacia ramas con escasa incidencia de las nuevas tecnologías o del conocimiento y basadas en una mano de obra más barata o en una buena accesibilidad. De ahí la necesidad, en este tipo de ciudades, de llevar a cabo una planificación cuidadosa de las estrategias de desarrollo a la hora de valorizar sus ventajas comparativas, frente a las economías de escala que puedan darse en las ciudades de mayores dimensiones.

II. REDES SOCIALES Y NUEVAS FORMAS DE GOBERNANZA PARTICIPATIVA

Si la competitividad territorial genera la necesidad de valorizar eficientemente los potenciales a todas las escalas, el análisis de las ciudades intermedias y, en particular, las de menores dimensiones, demuestra que los casos de éxito vienen propiciados no sólo por la existencia de recursos territoriales diferenciales, sino también por la capacidad de aunar voluntades y esfuerzos en estrategias de desarrollo concertadas. Por ello, desde los años noventa se promueven nuevas formas de gobierno local, sustentadas en dos pilares básicos: la generación de redes entre los diferentes agentes socioeconómicos y la planificación participativa a escala local.

Como indica Freire (2008, 586), «la red constituye un nuevo paradigma social y económico en que nos hemos instalado en las últimas décadas del siglo xx», avanzando hacia lo que algunos autores (Van Dijk, Castells)

han denominado como «sociedad red», entendiendo este concepto como un paso adelante frente a la «sociedad de la información» o la «sociedad del conocimiento». Mientras en estos modelos una de las bases de la creación de riqueza estriba en la producción de conocimiento, la idea de la sociedad red plantea que este conocimiento ya es abundante y, en muchos casos, ubicuo, por lo que el desarrollo territorial surge no sólo de la creación, sino también de la capacidad para valorizar ese conocimiento, integrándolo o aplicándolo en objetivos específicos, a partir de las potencialidades y la creatividad del entramado socioeconómico local. En este sentido, la expansión de las tecnologías digitales de la información y de la comunicación permite que las ciudades pequeñas y medias, convertidas en sociedades red, puedan competir territorialmente con otros espacios de mayores dimensiones socioeconómicas y mayor capacidad para la generación endógena de $H+D+I$, o, desde una perspectiva más general, de conocimiento, a través de su aplicación a las redes locales.

Por otro lado, el desarrollo a partir de redes «implica no sólo el reconocimiento de una pluralidad de actores sino la articulación de estos actores en marcos organizativos comunes desde los cuales intercambiar recursos, negociar prioridades y tomar decisiones relacionadas con proyectos públicos compartidos» (Blanco y Gomà, 2002b, 26), en un contexto que se hace cada vez más complejo. La organización en red, como plantea Freire (2008), permite adaptarse rápidamente a los cambios, gracias a su estructura flexible, lo que favorece la competitividad de los territorios capaces de generar procesos asociativos, estableciéndose estos no sólo entre empresas, sino también con las organizaciones e instituciones públicas y privadas más relevantes de un territorio y su entorno.

La existencia de redes sociales (entendidas en un sentido amplio) no es un fenómeno precisamente reciente, pues en las ciudades es habitual la puesta en marcha de redes empresariales, socioinstitucionales, culturales, etc. Lo que diferencia este periodo es la intensidad en la creación de estas redes sociales, la voluntad para su creación, la implicación de todos los agentes socioeconómicos e institucionales y su aplicación en la generación de nuevas formas de gobernanza. En resumen, como plantean Caravaca y Romero (2009), «propiciar la formación de redes locales, tanto empresariales como sobre todo socioinstitucionales se convierte, en consecuencia, en una de las estrategias políticas a realizar para promover el desarrollo local».

La apuesta por el fortalecimiento de las redes sociales ha partido en numerosos casos del gobierno local, ante la

invalidez del modelo jerárquico de relaciones entre agentes públicos y privados, procurando activar las redes locales (o crearlas donde no existían), intensificar la densidad de relaciones, a través de la creación de escenarios de suma positiva, y consolidar su papel de intermediadores que permitan canalizar las diferencias hacia marcos de diálogo, de confianza y de consenso (Blanco y Gomà, 2002b, 28).

El paso hacia nuevas formas de relación socioinstitucional entre los actores ha permitido poner en marcha experiencias en las que se aprecia la apuesta por modelos participativos de gobernanza. La realidad socioeconómica, política y cultural de las ciudades (medias en este caso, pero también las grandes metrópolis o las pequeñas ciudades del campo) requiere cambios en los esquemas empleados para la resolución de los problemas existentes, que integren el carácter más complejo e incierto de la dinámica actual, y que favorezca la participación de diferentes actores en su diseño y ejecución. Rosenau (1992) plantea que la gobernanza, como paradigma alternativo al gobierno tradicional, se centraría, mediante la coordinación e interacción de los diferentes agentes, en la puesta en marcha de «actividades que son sostenidas por finalidades compartidas», es decir, dirigidas a la consecución de objetivos de carácter económico, social, político, cultural, etc.

Esta apuesta por la gobernanza participativa, frente a modelos jerárquicos de gobierno local, requiere un liderazgo por parte de alguno de los actores locales. Este papel está siendo desempeñado en muchas ocasiones por los propios gobiernos locales, que, como señalan Brugué y Jarque, están «legitimados para representar el interés colectivo» (2002, 45), aunque esto no ha de interpretarse como un cheque en blanco en la toma de decisiones. De igual forma, Navarro indica que el gobierno local es «un actor que posee en exclusiva un recurso básico para el desarrollo de la gobernanza, como es la legitimidad respecto a las decisiones colectivas» (2004, 10).

Si en algunas ocasiones la asunción del liderazgo por parte de la administración local conlleva conflictos con otros actores, como asociaciones, empresarios, etc., en otras este rol ha de plantearse como reacción frente a la falta de dinamismo o incluso la inacción de los demás agentes con incidencia territorial. En este marco, la apuesta del poder local por la gobernanza implica la motivación de otros agentes y la construcción de lo que Navarro denomina «empresariado político», que, frente al carácter interno de los procesos de gobierno clásicos, se caracteriza por la actuación concertada sobre el entorno, «para movilizar y atraer recursos, generar nuevas políticas o establecer contactos con otros actores gubernamentales y no gubernamentales» (2004, 11). Por tanto,

la evolución hacia la gobernanza urbana está provocando un aumento en las interacciones entre el poder local y los actores privados, tanto de carácter económico como social, cultural, etc.

Por otro lado, la opción de actuar mediante modelos de gobernanza participativa provoca la necesidad de diseñar de forma concertada las estrategias de desarrollo que se consideren necesarias, en función de las capacidades y el apoyo de los diferentes agentes implicados. De ahí que, junto a la apuesta por la gobernanza, las ciudades medias y pequeñas están optando por una planificación concertada de las estrategias de desarrollo, mediante diferentes instrumentos que inicialmente estaban planteados para ciudades de mayores dimensiones. La recuperación de la planificación territorial estratégica, la firma de pactos locales por el empleo, el diseño de Agendas 21 Local (A21L), la apuesta por presupuestos participativos, etc., son algunos ejemplos de esta tendencia³.

Desde el punto de vista de las ciudades medias y pequeñas, la opción por la planificación puede relacionarse con diversos aspectos. En primer lugar, se favorece la adecuación de las acciones concertadas a los potenciales endógenos existentes, gracias a la proximidad que se establece entre el territorio, los actores y las políticas desarrolladas, en lo que puede entenderse como una vuelta a las denominadas políticas «desde abajo».

En segundo lugar, aun cuando a veces las ciudades «se han dedicado más a hacer lo que tocaba que a hacer lo que les convenía», como señalan Brugué y Jarque (2002, 60) al referirse a los planes estratégicos, ha de considerarse de forma positiva la puesta en marcha de planes participativos, puesto que, al margen de los resultados cuantificables, han facilitado la creación de capital social, la concertación con otras administraciones y la cooperación público-privada (Fernández Güell, 2007, 636).

Por otro lado, la puesta en marcha de planes comunitarios, en cualquiera de sus fórmulas concretas, fomenta la creación de una cultura de la participación, siendo la asunción del liderazgo el paso necesario para generar una dinámica positiva. Esto explica la repetición de algunas ciudades como paradigmas de modelos de gobernanza participativa, en las que se desarrollan planes estratégicos, A21L, presupuestos participativos, etc. Se trata de un círculo virtuoso, en la medida en que si la participación social se incrementa y se aproxima al gobierno local, también aumenta su exigencia, por lo que las administra-

³ Un análisis extenso de diferentes modelos de planificación basadas en la gobernanza participativa se realiza en Blanco y Gomà (2002a).

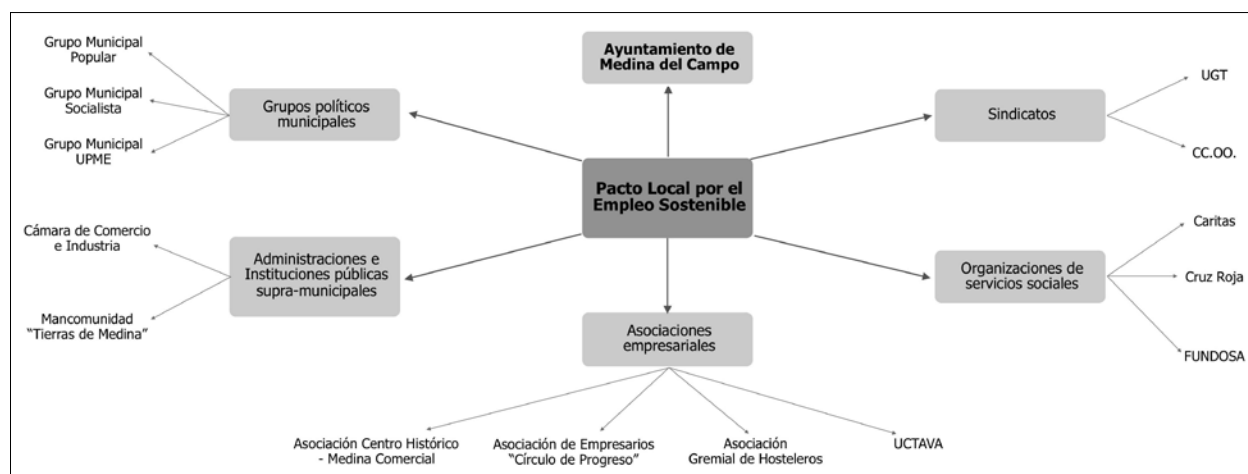


FIG. 1. Firmantes del Pacto Local por el Empleo Sostenible según tipología de agentes.

ciones locales ya no pueden ser sólo simples ejecutores de políticas estandarizadas ideadas en escalas superiores.

III. EL LIDERAZGO DEL GOBIERNO LOCAL Y LA APUESTA POR LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN MEDINA DEL CAMPO

La apuesta de las ciudades medias y pequeñas por la gobernanza participativa y por diferentes modelos de planificación territorial estratégica puede ser analizada, como caso de estudio, en Medina del Campo, núcleo urbano de 21.000 habitantes situado al sur de la provincia de Valladolid, con unas características singulares. Definida en numerosas ocasiones como ejemplo de núcleo con procesos de industrialización endógena, centrada en la industria de la madera y el mueble, y con un capital territorial basado en su localización y su accesibilidad poco explotado, Medina del Campo pasa por una larga etapa de atonía socioeconómica desde los años noventa, con un claro estancamiento demográfico y una actividad económica basada en industrias de reducido valor añadido y su papel de centro comarcal de servicios.

En este contexto, desde inicios de la presente década se ha producido el reforzamiento del papel de la administración local como el actor esencial en los procesos de desarrollo territorial, con un liderazgo que ha favorecido la puesta en marcha de sistemas de participación comunitaria, y el diseño y ejecución de diferentes planes de desarrollo. Tras la puesta en marcha del Servicio de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Medina en el año 2000, se han ido creando paulatinamente las bases para el

fomento de la participación social en la gobernanza municipal. Ahora bien, en función de los objetivos planteados y del tipo de estrategia que se pretende llevar a cabo, se han definido dos formas de participación ciudadana.

Por un lado, el Ayuntamiento ha favorecido la participación de los principales agentes o colectivos sociales en el diseño, la ejecución y el seguimiento de diferentes planes municipales, mediante la puesta en marcha de diversos foros de coordinación y concertación. Ante la falta de dinamismo que caracteriza al núcleo desde los años noventa, el gobierno local promueve la concertación de iniciativas con los actores locales más representativos, desde grupos políticos a asociaciones empresariales y sindicatos, pasando por otras entidades públicas de carácter local y comarcal y ONGD, abarcando un amplio espectro de entidades, pero restringido a representantes colectivos.

En este sentido, pueden diferenciarse también dos tipologías de foros de concertación o cooperación, en función de los objetivos que se pretenden alcanzar. Por un lado, existen pactos firmados por diferentes agentes con un carácter de cooperación institucional, aunque de limitada funcionalidad. Es el caso del Pacto Local por el Empleo Sostenible, la firma del Plan Medina 21 o la participación en la puesta en marcha del Centro de Iniciativas Turísticas del municipio. Por otro, se ha consolidado la Mesa para el Desarrollo de Medina, dotada de funciones y en la que se lleva a cabo la toma de decisiones concertadas referentes a los distintos planes de desarrollo del municipio.

En cuanto a los foros institucionales de participación, el primero de los espacios de participación que se pone

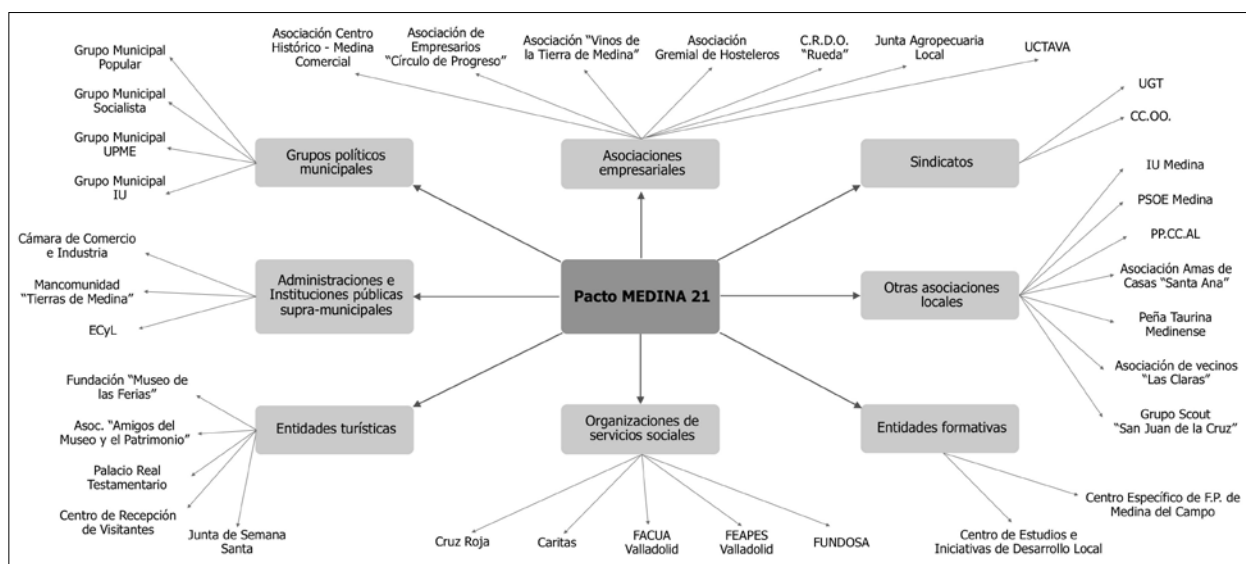


FIG. 2. Partenariado del Plan Estratégico Medina 21 según tipología de agentes.

en marcha ha sido el Pacto Local por el Empleo Sostenible (figura 1), cuya firma es la base sobre la que se sostiene el Plan de Acción Local por Empleo (PALE). Suscrito en 2005, este pacto pretende coordinar las iniciativas de los principales agentes económicos y sociales de Medina del Campo, como son el Ayuntamiento (que encabeza el plan desde su posición de liderazgo) y todos los grupos políticos con representación en el Consistorio; otras instancias o administraciones públicas de rango supramunicipal, como la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Valladolid (a través de su Antena Local) y la Mancomunidad Tierras de Medina; las principales asociaciones de empresarios, de carácter general o temáticas, como la Asociación de Empresarios Círculo de Progreso, la Asociación Centro Histórico. Medina Comercial, la Asociación Gremial de Hosteleros; los sindicatos UGT y CCOO, así como dos organizaciones sociales representativas de la villa, como Cruz Roja y Cáritas; posteriormente se adhieren Fundosa y la Unión de Cooperativas de Valladolid (Uctava). Este pacto tiene vigencia para el periodo 2004-2008, y se promueve para la consecución de tres objetivos generales, como son la búsqueda del pleno empleo, la mejora de la calidad y la productividad en el trabajo, y el refuerzo de la cohesión y la inclusión sociales.

Uno de los aspectos más relevantes del PALE y del Pacto Local es la utilización de una metodología de trabajo específica, denominada capaCity (Training and Capacity Building for Local Action Planning for Employment), propuesta por la Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Unión Europea y el Consejo Inter-

nacional para las Iniciativas Locales Ambientales (ICLEI), y dirigida en España por Bakeaz. El objetivo de este proyecto es la capacitación de las entidades locales para la elaboración de planes locales para el empleo mediante procesos de concertación, siendo Medina del Campo el municipio pionero en la aprobación del PALE y en la firma del Pacto Local⁴.

A partir del año 2007, con la aprobación del Plan Medina 21, que se analizará posteriormente, ha entrado en funcionamiento un nuevo pacto local, que puede definirse como el partenariado de Medina 21. Del análisis de ambas estructuras de participación pueden señalarse dos cambios significativos. El primero es el aumento del número de participantes, puesto que se pasa de los 15 firmantes del Pacto Local por el Empleo Sostenible a los 36 del nuevo plan; es decir, más del doble de participantes. El segundo, muy relacionado, es la diversificación en la tipología de colectivos implicados en el plan. Por una parte, continúan formando parte del pacto agentes socioeconómicos característicos, como asociaciones empresariales (aunque se incorporan nuevos grupos), grupos políticos municipales, sindicatos o administraciones e instituciones públicas. Pero, por otra parte, como se aprecia en los firmantes recogidos en la figura 2, aparecen colectivos referidos al turismo (Fundación Museo de las

⁴ Junto a Medina del Campo, también participan en la primera fase del proyecto municipios como Culleredo, Andorra, Vigo, Guernica, Girona, comarcas como Chapinería (Madrid), Munguía (Vizcaya), La Selva (Girona), Mancomunidad de Durango (Vizcaya) y la Diputación de Córdoba.

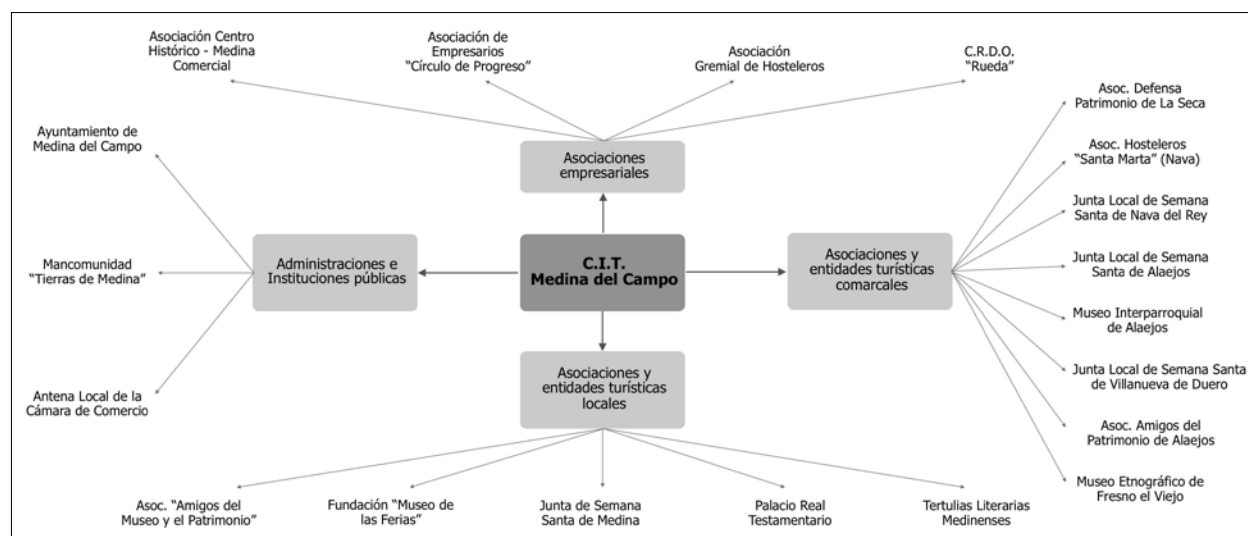


FIG. 3. Agentes colaboradores en el diseño del CRT de Medina del Campo.

Ferias, Palacio Real Testamentario, Centro de Recepción de Visitantes...), nuevas organizaciones de servicios sociales (Facua, Feapes), entidades formativas (Centro de Estudios e Iniciativas de Desarrollo Local, Centro Específico de Formación Profesional de Medina del Campo) y otras asociaciones locales de temática diversa (desde asociaciones de vecinos y amas de casa a grupos scout y partidos políticos).

Se trata, como se observa en la figura adjunta, de una estructura de participación mucho más abierta, en la que se amplía considerablemente el abanico de colectivos que colaboran en su elaboración y lo suscriben, avanzando desde una perspectiva más socioeconómica, y centrada en la cuestión del empleo, hacia una visión más global del desarrollo del municipio, tal y como plantea el Plan Estratégico Medina 21.

En otros casos, la participación de colectivos en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo se centra en aspectos sectoriales, como sucede, por ejemplo, en la puesta en marcha del Centro Comercial Abierto Centro Histórico-Medina Comercial, o en el desarrollo del Centro de Iniciativas Turísticas.

En este último ejemplo, en la creación de los estatutos y el diseño de sus actividades colaboran veinte agentes sociales de carácter local o comarcal, que aparecen recogidos en la figura 3. Como se puede comprobar, una parte importante de los actores locales que participan en estas iniciativas se repite de manera recurrente, lo que indica la existencia de una cultura de la concertación en las estrategias de desarrollo. Además, en este caso, por

las características del proyecto, destaca que, a pesar de su carácter voluntario, se han adherido ocho asociaciones y entidades ligadas al turismo de municipios de su entorno, caso de las Juntas de Semana Santa, asociaciones de defensa del patrimonio, museos locales o asociaciones de hostelería.

La consolidación de las estructuras de gobernanza participativa en el desarrollo de los planes de desarrollo ha de relacionarse con un ámbito de participación que, a diferencia de los anteriores, tiene una dimensión mucho más funcional, como es la Mesa para el Desarrollo de Medina del Campo. Creada en 1997, hasta la puesta en marcha del Plan de Acción Local por el Empleo y la firma del mencionado pacto local tenía una utilidad muy reducida, adquiriendo a partir de 2004 unos objetivos y tareas propias. Además, se define una estructura de participación singular, en la que se integran los agentes socioeconómicos con los representantes políticos y los técnicos de la administración local.

Se trata de un órgano de participación indirecta, en la que los diferentes actores se concentran en torno a cuatro bases: el servicio de desarrollo local, dependiente directamente del gobierno local y los diferentes servicios públicos relacionados con la promoción del desarrollo territorial de Medina; la oficina de desarrollo económico y social, en la que se integran aquellas asociaciones, instituciones o administraciones que trabajan en la villa y que tienen un papel preponderante en la promoción socioeconómica del municipio; los partidos políticos y los sindicatos, entendidos como representantes políticos y

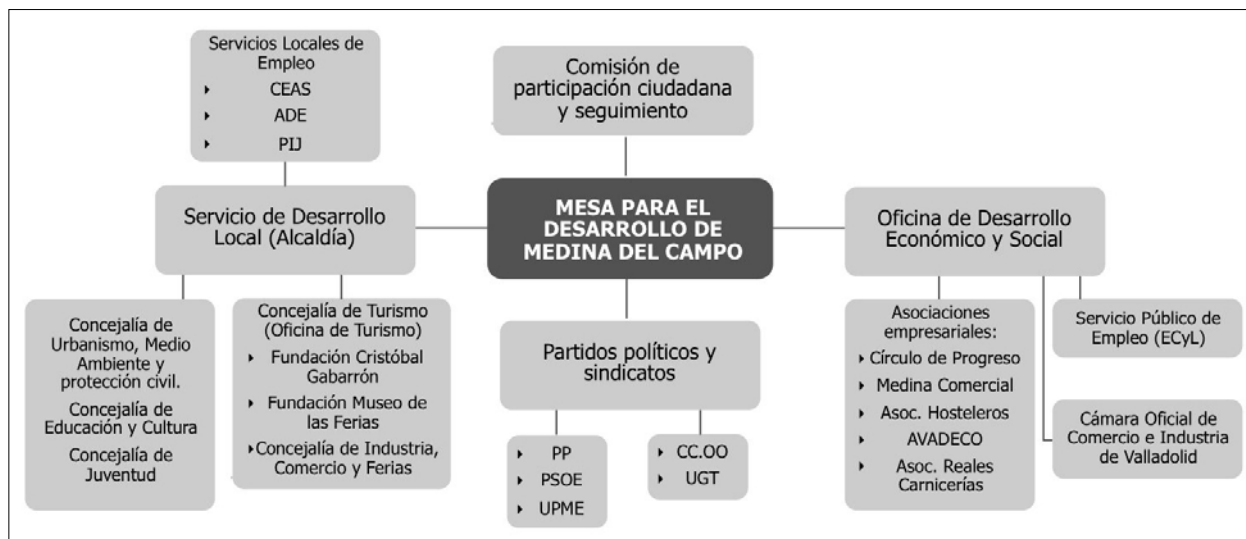


FIG. 4. Estructura de la Mesa para el Desarrollo de Medina del Campo según agentes.

laborales de la población medinense; y la comisión ciudadana de participación y seguimiento, mediante la cual un ciudadano particular puede formar parte, si es elegido, de la Mesa para el Desarrollo.

Del análisis de la Mesa para el Desarrollo pueden destacarse tres aspectos. En primer lugar, y como se refleja en la figura 4, su estructura está orientada a ser eficaz, mezclando los aspectos técnicos, a través de los diferentes servicios de la administración local (Servicio Local de Empleo, concejalías, Centro de Acción Social...), con los representantes políticos y con los agentes socioeconómicos del municipio (asociaciones empresariales, sindicatos, fundaciones...). En segundo lugar, ha de significarse el carácter público de las conclusiones aprobadas por la mesa, que son recogidas en el portal digital del Servicio de Desarrollo Local de Medina, denominado www.empleomedina.com⁵. Junto al orden del día y los participantes, se señalan las conclusiones obtenidas y los acuerdos alcanzados por los miembros de la mesa, favoreciendo la transparencia en la toma de decisiones.

Finalmente, en tercer lugar, y relacionado con este último aspecto, las conclusiones obtenidas en este foro afectan a diferentes planes y programas de desarrollo del municipio medinense. Aunque está más ligada al Plan de Acción Local de Empleo y a Medina 21, la mesa también toma decisiones referidas a otros planes como la Agenda

21 Local, el Área de Rehabilitación Integral o el Plan Integral de Promoción de Medina del Campo, así como a programas concretos, como las ayudas al desarrollo económico o los premios Fernando de Antequera.

También se han puesto en marcha mecanismos para fomentar la participación ciudadana directa, al margen de los colectivos a los que pueda pertenecerse. Es el caso de los grupos de trabajo para la preparación del Plan Estratégico Medina 21, en la que los ciudadanos participaron en tres mesas sectoriales referidas a empleo e industria, comercio y turismo, y habitabilidad y participación. La figura 5 relaciona las personas convocadas, los asistentes y la asistencia media a cada sesión, de lo que se obtiene un alto grado de participación en las mesas sectoriales.

Como se aprecia en la figura, el número de personas convocadas a cada una de las mesas oscila entre 26 y 32; de éstas, asisten al menos a una de las sesiones entre el 88 % y el 93 %, lo que muestra una participación ciudadana relativamente elevada, pues se comprueba que la asistencia media a las diferentes sesiones ha oscilado entre el 57 % en el caso de la mesa de Turismo y Comercio y el 77 % en la de Empleo e Industria. Por tanto, puede comprobarse el alto grado de participación que se ha obtenido en la puesta en marcha de las mesas sectoriales, más aún cuando, como se aprecia en el cuadro 1, una parte importante de los asistentes a las mesas sectoriales no se corresponden con los agentes sociales característicos del municipio. Así, si bien en las mesas han participado concejales, técnicos, sindicatos o miembros de las asociaciones empresariales más significativas del muni-

⁵ <www.empleomedina.com/EmpleoMedina/Medina%2021/Mesa%20para%20el%20Desarrollo>.

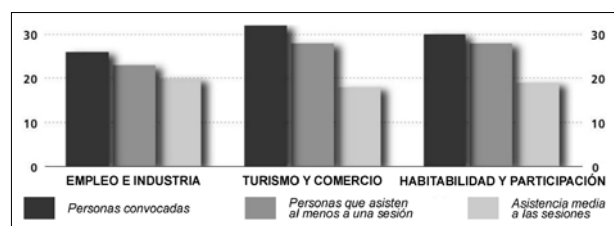


FIG. 5. Personas convocadas, asistentes y asistencia media a las mesas de preparación del Plan Medina 21.

cipio, también han formado parte un número representativo de estudiantes, trabajadores, jubilados o educadores, lo que amplía el espectro de participantes respecto a los sistemas de colaboración de elección indirecta⁶.

La alta asistencia a estas mesas de preparación debe relacionarse, sin duda, con la capacidad operativa otorgada para la selección de acciones estratégicas concretas. Así, a través de los grupos de trabajo se han seleccionado diez proyectos esenciales de los setenta presentados, que han quedado establecidos en el plan estratégico como los prioritarios en cuanto a su puesta en marcha. Como se puede advertir en el cuadro 2, las acciones escogidas afectan a todas las dimensiones del desarrollo, desde cuestiones urbanísticas, proyectos medioambientales o mejora de los equipamientos sociales a iniciativas de desarrollo económico (turístico, comercial e industrial) e, incluso, como en el caso del proyecto 43, a profundización en la gobernanza participativa en el municipio.

En definitiva, el análisis de los sistemas de concertación y cooperación puestos en marcha en Medina del Campo revela una tendencia creciente a la participación en los diferentes planes o programas desarrollados. De hecho, otro de los aspectos a tener en cuenta es, precisamente, la diversidad de proyectos en los que se han definido sistemas de participación. Si bien los más representativos han sido los referentes al Plan de Acción Local por el Empleo, a la Agenda 21 Local y al Plan Estratégico Medina 21, no deben obviarse sistemas participativos en la puesta en marcha de planes o programas referidos al turismo (Plan de Dinamización Turística y Centro de Iniciativas Turísticas), al comercio (Centro Comercial Abierto) o a los servicios sociales (Plan de Juventud, Plan de Igualdad de Oportunidades).

Como se ha señalado en el estudio de las mesas de preparación de Medina 21, una de las conclusiones que

⁶ El número de personas no se corresponde con los participantes en las mesas, ya que se puede pertenecer a diferentes colectivos (concejal y partido político; técnico y joven...).

CUADRO 1. Tipología de participantes en las mesas según colectivos

Colectivo	N.º personas
Concejales	19
Sindicatos	5
Técnicos	13
Voluntarios Agenda 21 Local	6
Asoc. empresariales, empresarios, comerciantes y hosteleros	8
Asociaciones y ONG	9
Partidos políticos	7
Profesionales y educadores	8
Estudiantes, trabajadores por cuenta ajena y desempleados	23
Jubilados	4
Jóvenes	11

Elaboración propia, a partir del Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de Medina del Campo.

CUADRO 2. Proyectos prioritarios seleccionados en las mesas de preparación de Medina 21

N.º	Proyecto	Mesa
7	Área de Rehabilitación Integrada	Empleo e Industria
31	Centro de Iniciativas Turísticas	Comercio y Turismo
46	Plan de Movilidad	Habitabilidad y Participación ciudadana
39	Creación de un Recinto Ferial	Comercio y Turismo
43	Campañas informativas y sensibilización sobre presupuestos participativos	Habitabilidad y Participación ciudadana
6	Recuperación de cañadas	Comercio y Turismo
9	Puntos Limpios en Áreas Industriales	Empleo e Industria
57	Ampliación de la guardería municipal	Habitabilidad y Participación ciudadana
13	Centro de Dinamización del Mueble	Empleo e Industria
69	Reforma de la plaza Mayor	Habitabilidad y Participación ciudadana

Elaboración propia, a partir del Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de Medina del Campo.

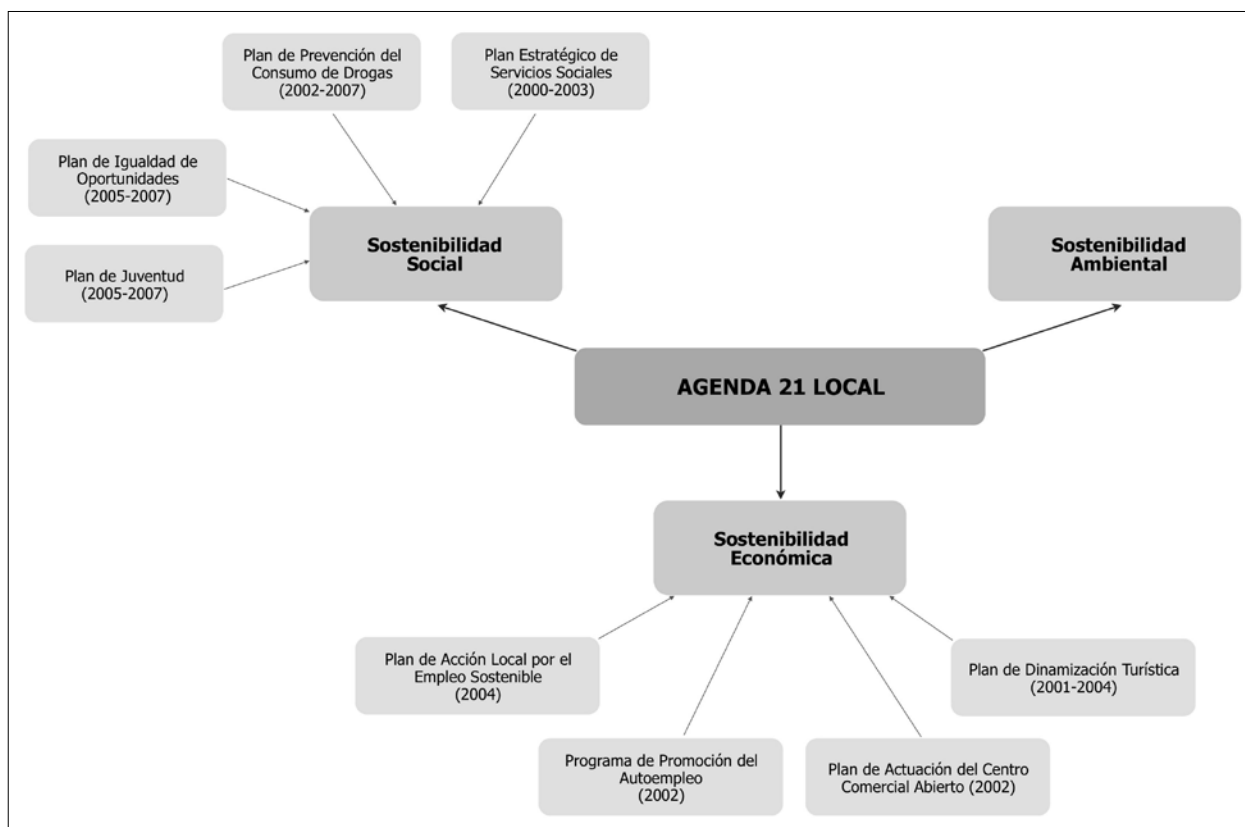


FIG. 6. Estructura de los planes de desarrollo en torno a la Agenda 21 Local.

pueden destacarse del caso medinense es, precisamente, que la participación está dando lugar a la aprobación y ejecución de acciones de desarrollo concretas, favoreciendo la motivación de los agentes sociales aunque sin disminuir la legitimidad del gobierno local.

Finalmente, ha de indicarse el papel líder que mantiene el gobierno municipal, directamente o a través de sus diferentes servicios públicos, en la iniciación y la organización de los foros de participación, unido a la apuesta por el diseño y ejecución de diferentes planes de desarrollo, que se analizarán a continuación.

IV. LA EVOLUCIÓN EN EL DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO

El segundo aspecto en el que se aprecia el papel preponderante de la administración local en la puesta en marcha de iniciativas es, sin duda, en el diseño y ejecución de planes de desarrollo a escala municipal. En el caso de Medina del Campo, desde 2002 existe una volun-

tad política de inscribir las distintas acciones en líneas de desarrollo coordinadas, y a lo largo de los últimos años se ha perfilado una planificación estratégica innovadora en su metodología de trabajo.

Inicialmente, en una primera etapa se diseñan y ejecutan un número elevado de planes de desarrollo que, en una parte importante de los casos, son definidos de forma independiente y plantean soluciones sectorializadas para la resolución de problemas locales concretos. Es el caso de tres iniciativas promovidas entre 2001 y 2002 y que son, en buena medida, la base de las estrategias de desarrollo de Medina del Campo: el Plan de Dinamización Turística, el Programa de Promoción del Autoempleo y el Plan de Actuación del Centro Comercial Abierto. Estas iniciativas pretenden valorizar tres elementos claves en el capital territorial de Medina, bien por estar infravalorados (turismo), bien por entrar en una dinámica clara de atonía (comercio y emprendedores).

La coordinación entre las diferentes iniciativas pretende realizarse a través de la Agenda 21 Local, que se define como «un plan dirigido a reequilibrar aspectos

sociales, económicos y ambientales para conseguir un municipio atractivo para sus habitantes y sus visitantes» (Ayuntamiento de Medina del Campo, 2006, 3). Con estos planes, se pretende avanzar en cuatro líneas de desarrollo:

- la mejora de la calidad de vida, mediante un proceso de desarrollo sostenible y participado (Agenda 21 Local);
- el fomento de la cultura empresarial local (Programa de Promoción del Autoempleo);
- la dinamización turística de la villa, mediante la valorización de los recursos inexplorados (Plan de Dinamización Turística);
- la revitalización socioeconómica del centro histórico y comercial (Centro Comercial Abierto).

La puesta en marcha de estos planes lleva aparejada la definición de otras estrategias que completan aquellos aspectos que quedaban fuera de sus objetivos o surgían a partir de la ejecución de las iniciativas establecidas en ellos. Así, se va a definir una estructura de planes estratégicos que, como se aprecia en la figura 6, se basa en el cumplimiento de los objetivos básicos de la Agenda 21 Local, y define tres ámbitos de trabajo interrelacionados.

De una parte, a través de la Agenda se pretende alcanzar la sostenibilidad económica del municipio, partiendo del principio de que el municipio «debe presentar una dinámica económica suficientemente activa para proporcionar puestos de trabajo a sus habitantes, ya sea como empleados o como empleadores», y ayudándolo «a posicionarse en un mercado global y a atraer sectores externos interesados en sus potencialidades» (Ayuntamiento de Medina, 2002, 19). Esta sostenibilidad económica está directamente relacionada con los objetivos establecidos en cuatro planes o programas de desarrollo, algunos externos a la Agenda 21, aunque coordinados con ésta (Plan de Dinamización Turística, Centro Comercial Abierto o Programa de Promoción del Autoempleo), y otro, directamente relacionado con aquella, como es el Plan de Acción Local por el Empleo Sostenible (PALE).

Iniciado en 2004, este plan define y pone en marcha actuaciones y políticas con el objetivo de «garantizar una adecuada disponibilidad de recursos, el confort social, el desarrollo económico y la prosperidad de las generaciones actuales y futuras de Medina del Campo»⁷. El objetivo básico es aunar esfuerzos sociales, económicos, políticos

CUADRO 3. *Proyectos prioritarios del Plan de Acción Local por el Empleo Sostenible*

N.º	Definición
1	Pacto Local por el Empleo
2	Portal web de los Servicios Locales de Empleo
3	Jornadas temáticas dirigidas a empresarios y asociaciones empresariales, sobre sensibilización del PALE
4	Fomento del asociacionismo empresarial
5	Acciones formativas de reciclaje laboral
6	Implantación de sistemas de calidad empresarial
7	Ampliación y consolidación del Servicio de Desarrollo Local
8	Agencia Turística Comarcal
9	Campaña de comercialización exterior de la imagen de Medina (domingo medinense, madera y mueble...)
10	Creación de un vivero de empresas

Elaboración propia, a partir del Plan de Acción Local por el Empleo Sostenible de Medina del Campo (PALE). *Documento resumen (2004-2007)*.

y técnicos, a fin de establecer una estrategia compartida por todos los grupos de interés relevantes en el tema del empleo local. Como ya se señaló en el apartado anterior, uno de los elementos más importantes en la definición del PALE es, precisamente, el fomento de la participación de las personas y los agentes sociales, económicos, políticos, con el objetivo de mejorar el conocimiento de la realidad social, la capacitación de los participantes y la corresponsabilidad, buscando una mayor predisposición para proponer soluciones a los problemas.

Las medidas promovidas en el PALE se estructuran en torno a cuatro áreas complementarias, como la empleabilidad, la diversificación de los sectores económicos locales, el desarrollo turístico y el desarrollo socioeconómico y cultural, y, a su vez, se relacionan con otros planes y programas de desarrollo del municipio. Así, en los diez proyectos prioritarios, recogidos en el cuadro 3, se observan las conexiones de estas iniciativas con planes como el Centro Comercial Abierto, el Plan de Dinamización Turística y, lógicamente, la Agenda 21 Local, de la que deriva, y debe constatarse el amplio cumplimiento de los objetivos propuestos.

Aun cuando este PALE es, sin duda, el paradigma de los planes de desarrollo promovidos por el gobierno local y definidos mediante sistemas de gobernanza participativa, no es un caso único, puesto que, junto a la búsqueda de la sostenibilidad económica, también se han definido diferentes planes de desarrollo cuyo objetivo es la sos-

⁷ Plan de Acción Local por el Empleo Sostenible de Medina del Campo, 2007, p. 3.

tenibilidad social. La Agenda 21 Local señala que «para que un municipio sea atractivo a sus habitantes y éstos sientan que son tenidos en cuenta, es necesario facilitar la vida de todos, y generar servicios y programas encaminados a satisfacer las demandas de los diferentes grupos sociales» (Ayuntamiento de Medina, 2006, 4).

Como en el caso de los planes de desarrollo orientados al desarrollo económico, la Agenda 21 Local va a coordinar algunos instrumentos creados al margen, aunque con objetivos compartidos con ella, y es la base para la elaboración y puesta en marcha de otras iniciativas. Así, como se recoge en la figura 6, además de las orientaciones incluidas en la propia Agenda 21 Local, se ponen en marcha otros cuatro planes de desarrollo orientados a la mejora de las condiciones sociales de la población.

El Plan Estratégico de Servicios Sociales permite organizar y dinamizar los recursos humanos y los equipamientos sociales básicos para el cumplimiento de las orientaciones definidas en la Agenda 21 Local, en lo referente, por ejemplo, a centros asistenciales, culturales, de ocio, etc., de competencia municipal. Junto a este plan, se van a implementar otros tres con objetivos muy concretos, como son los referidos a Juventud, Igualdad de Oportunidades y Prevención del Consumo de Drogas.

Desde el punto de vista del modelo de planificación estratégica que se va estableciendo en Medina del Campo, lo más relevante es la transversalidad de los diferentes planes de desarrollo, de forma que, por ejemplo, el Plan de Juventud entronca con el Plan de Acción Local por el Empleo (diseñándose iniciativas coordinadas referidas a la búsqueda de empleo para jóvenes), con el Plan Municipal de Prevención de Drogas, con el Plan de Igualdad de Oportunidades y con la Agenda 21 Local, identificando líneas de actuación transversales. De igual forma, el Plan de Igualdad plantea como primer objetivo en lo referente al empleo «sensibilizar al tejido empresarial sobre la necesidad de avanzar en la igualdad de oportunidades en el empleo, en colaboración con el Plan de Acción Local para el Empleo sostenible del Municipio de Medina del Campo (PALE)»⁸. O, en lo referente a las iniciativas medioambientales, se señala como objetivo el de la sensibilización de la población «para promover un cambio hacia hábitos de consumo positivos para el medio ambiente y la salud, siempre en coordinación con las actividades programadas desde la Agenda 21 Local»⁹.

Finalmente, la estrategia de desarrollo del municipio tiene una tercera dimensión, que es la sostenibilidad ambiental, de forma que la Agenda 21 Local tiene como objetivo «contribuir a mejorar los valores ambientales del municipio, empezando por el medio urbano y la necesidad de que éste sea agradable y amigable para despertar las ganas de vivir y permanecer en Medina» (Ayuntamiento de Medina, 2006, 29). A diferencia de las otras perspectivas, en el caso de las cuestiones ambientales la mayor parte de las iniciativas se sitúan en el ámbito de la propia Agenda 21, a partir de la definición de un sistema de 36 indicadores referidos al marco geográfico, la estructura socioeconómica y los procesos urbanos. Las líneas de actuación puestas en marcha se centran, por un lado, en la organización y mejora de la legislación ambiental municipal, para evitar las contradicciones con la normativa de rango superior y para darla a conocer a los ciudadanos; por otro, en la ordenación de los servicios municipales básicos (gestión de residuos, ahorro de agua, renovación de la potabilización y depuración de aguas...); así como en la mejora de la movilidad.

La plasmación espacial de las medidas adoptadas en los diferentes planes de desarrollo ha requerido la modificación del planeamiento general existente. Así, aunque el Plan General de Ordenación Urbana no puede considerarse, en sentido estricto, un plan de desarrollo, en la práctica funciona como un instrumento esencial a la hora de territorializar las acciones concretas plasmadas en los demás planes, por lo que se hace necesaria la coordinación, desde el gobierno local, de ambas dimensiones. En este sentido, la revisión del PGOU, iniciada en 2004 y aprobada definitivamente en 2008, persigue, entre sus objetivos básicos, «fomentar un desarrollo territorial y urbano sostenible, comprometido con los valores de progreso económico, cohesión social, preservación del patrimonio natural y cultural, integrando las políticas de ámbito municipal», para favorecer el desarrollo del sistema productivo y la atracción de inversiones, la cohesión social de la población, la mejora de su calidad de vida, la protección del medio ambiente y del patrimonio natural y cultural, así como la mejora general de la calidad de la ciudad¹⁰. Por tanto, sus objetivos entroncan transversalmente con los principales planes de desarrollo del municipio, en sus dimensiones social, económica y ambiental. En algunos casos, como el Plan de Actuación del Centro Comercial

⁸ II Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres del municipio de Medina del Campo, 2005, p. 3.

⁹ II Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres del municipio de Medina del Campo, 2005, p. 13.

¹⁰ Revisión del Plan General de Ordenación Urbana de Medina del Campo. Texto Refundido para la Aprobación Definitiva. Documentación Normativa, Memoria Vinculante, p. 6.

CUADRO 4. Número de proyectos, empleo y subvenciones de las ayudas para el desarrollo económico de Medina del Campo, 2004-2008

<u>Año</u>	<u>Proyectos subvencionados</u>	<u>Empleos directos</u>	<u>Total ayudas</u>	<u>Subvención/empleo</u>
2004	13	18	32.400	1.800,00
2005	11	17	28.500	1.676,50
2006	24	43	43.000	1.000,00
2007	25	39	34.500	884,60
2008	23	28	35.000	1.250,00

Elaboración propia.

Abierto, algunas de sus líneas de actuación son urbanísticas, como la peatonalización de las calles adyacentes a la plaza Mayor, la creación de un aparcamiento subterráneo, la homogeneización de la imagen urbana, etc. En otros, como el Plan de Acción Local por el Empleo, algunas de sus líneas de actuación también han requerido cambios urbanísticos intensos en el municipio, como el desarrollo de las nuevas áreas industriales de Francisco Lobato, Polígono Escaparate y, más recientemente, Medina ON.

Los resultados de la estrategia de desarrollo en este periodo son, a grandes rasgos, positivos, en la medida en que algunas de las actuaciones previstas han tenido un impacto positivo en la dinámica económica. Es el caso, dentro del PALE, de la puesta en marcha de diferentes portales web en Internet (sobre empleo, ferias, mercado de ganados, turismo y empresas), la bolsa de empleo, la ampliación de los servicios de desarrollo local, la ampliación del polígono Escaparate, el fomento del asociacionismo empresarial (conectando las empresas locales con asociaciones de ámbito nacional) o las ayudas al desarrollo económico, que, como se observa en el cuadro 4, han financiado en el quinquenio 2004-2008 a 96 iniciativas empresariales, que han generado un volumen de 140 empleos directos.

De igual forma, y sin ánimo de ser exhaustivos, la ejecución del Plan de Actuación del Centro Comercial Abierto ha dado como resultados, además de la apertura del primer Centro Comercial Abierto de Castilla y León, a partir de 2002, el fomento del asociacionismo de los comerciantes a través de la Asociación de Empresarios Centro Histórico. Medina Comercial, que agrupa más de ochenta establecimientos del centro medinense, la consolidación de una imagen de marca o la puesta en marcha de campañas de promoción comercial conjuntas. A ello, y en unión con las determinaciones del plan general vigente y el Plan Especial del Centro Histórico, se añade la peatonalización de las calles más importantes del centro comercial (Padilla, Maldonado, Bernal Díaz del Castillo,

Toledo...) y la semipeatonalización de las calles anexas (Almirante, Gamazo, plaza del Pan, etc.).

En la misma línea, el Ayuntamiento ha desarrollado algunas de las líneas de actuación definidas en la Agenda 21 Local, referidas a las tres dimensiones que la integran. Además de la puesta en marcha del PALE, que es el principal logro derivado de la adopción de la A21L, se ha llevado a cabo la recogida selectiva de residuos, el soterramiento de los contenedores, la reforma de las márgenes del río Zapardiel (aunque su transformación ha de calificarse como negativa, y de hecho se plantea una nueva intervención), diversas campañas de educación ambiental, la edición de una revista específica, la construcción del Centro Cultural Integrado Isabel la Católica, la urbanización del parque Villa de las Ferias o la peatonalización de la plaza de Segovia. El análisis de los proyectos aprobados permite comprobar, en la práctica, la intensa relación entre los diferentes planes (de empleo, ambientales, turísticos, urbanos...) y el papel líder del Ayuntamiento en los proyectos que, finalmente, se ejecutan. Este análisis no debe soslayar, sin embargo, la excesiva complejidad de la estructura de planes, que ha provocado, por un lado, la repetición de iniciativas en diferentes documentos y, por otro, la excesiva sectorialización en iniciativas que, desde un punto de vista territorial, están interrelacionadas.

La política llevada a cabo por parte del Ayuntamiento a partir de 2007 pretende corregir estos aspectos, ya que se plantea la necesidad de poner en marcha «un Plan Estratégico de Desarrollo que aglutine todas las líneas de intervención pasadas que unifique los procesos de planificación bajo los criterios sostenibles y participativos de la Agenda 21 Local, del Plan de Acción Local por el Empleo Sostenible y de otros programas sectoriales»¹¹. El

¹¹ Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de Medina del Campo-Medina 21, 2007, p. 4.

CUADRO 5. *Proyectos estratégicos del Plan Medina 21, por área de acción*¹²

Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de Medina del Campo-Medina 21		
PLAN DE ACCIÓN DE EMPLEO E INDUSTRIA	PLAN DE ACCIÓN DE COMERCIO Y TURISMO	PLAN DE ACCIÓN DE HABITABILIDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA
<i>ARI en el centro histórico y comercial</i>	<i>Creación de un recinto ferial</i>	<i>Plan de Movilidad Urbana</i>
<i>Puntos limpios en zonas industriales</i>	<i>Recuperación de las antiguas cañadas</i>	<i>Presupuestos participativos</i>
<i>Centro de Dinamización del Mueble</i>	<i>Centro de Iniciativas Turísticas de ámbito comarcal</i>	<i>Ampliación de plazas de la guardería municipal</i>
Centro de Transportes	Recreación histórica de las ferias	<i>Reforma de la plaza Mayor</i>
Domingo Abierto	Ticket turístico	Mantenimiento del mobiliario urbano
Proyecto AVE y ferrocarril	Agenda de eventos	Mejoras en la atención al ciudadano
Recuperación de las Reales Carnicerías y Centro de Ocio	Planes de modernización y atención al cliente	Servicio Público de Bicicletas
Talleres multiculturales y formación a la carta	Paquetes turísticos de Medina y comarca	Plan de actividades infantiles y juveniles
Ayudas para la creación y modernización de empresas, explotación de nuevos yacimientos de empleo	Centro Cultural de la Semana Santa	Supresión de barreras arquitectónicas
Creación de suelo industrial	Recuperación del río Zapardiel	Residencia de ancianos y centro de día

Elaboración propia, a partir del Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de Medina del Campo.

resultado es la aprobación, a finales de 2007, del Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de Medina del Campo-Medina 21, que puede definirse como una estrategia de desarrollo local en la que se combinan las dimensiones económica, social y ambiental, y que cuenta con cuatro objetivos básicos: la unificación de los planes estratégicos existentes, el fortalecimiento de la participación ciudadana en las políticas de desarrollo, la aplicación integral del concepto de sostenibilidad y la extensión de la metodología del PALE.

Este plan estratégico se caracteriza porque pretende una mayor operatividad, en la medida en que, frente a los diferentes documentos y planes existentes en la anterior etapa, Medina 21 se centra en el diseño y ejecución de los proyectos de desarrollo seleccionados por los participantes en la elaboración del plan, articulados en torno a tres planes de acción: empleo e industria, comercio y turismo, y habitabilidad y participación ciudadana. El análisis de la puesta en marcha de Medina 21 incide en tres rasgos esenciales en el modelo de desarrollo de Medina del Campo, como son el papel esencial de la administración

local en su puesta en marcha y desarrollo, la apuesta por estructuras participativas en su diseño y ejecución y la aplicación de la planificación estratégica como modelo de trabajo.

En cuanto al primero de estos aspectos, todo el proceso de definición del plan ha sido impulsado por el Ayuntamiento de la villa, y, particularmente, por su Servicio de Desarrollo Local, promoviendo un cambio gradual desde la primera fase. Este servicio tiene la función de garantizar la información y la comunicación entre todos los agentes implicados, favoreciendo la creación de relaciones entre actores en el contexto del plan estratégico.

Con la experiencia del Plan de Acción Local para el Empleo y la Mesa para el Desarrollo, este liderazgo tiene como contrapeso el fomento de la participación de los agentes locales del municipio, que se aprecia en tres planos complementarios: por una parte, existe un modelo de participación más institucional, que se corresponde con el de los firmantes del plan estratégico (figura 2); por otra, se crea un programa de participación para la discusión y selección de los proyectos estratégicos concretos, destinado tanto a la población en general como a los grupos de interés en relación con los temas tratados; finalmente, y tras la aprobación del plan estratégico, se ha promo-

¹² En cursiva, los diez proyectos estratégicos del plan.

vido un mecanismo de trabajo participativo de evaluación y control, basado en dos estructuras: la Mesa para el Desarrollo Económico y Social de Medina de Campo, que ejerce las labores de coordinación entre los grupos políticos, Ayuntamiento, sindicatos y empresarios, junto a los demás participantes, y la Comisión Ciudadana de Participación y Seguimiento de Medina 21, de la que forman parte todos los ciudadanos que colaboran en la elaboración del plan estratégico, así como todos los que deseen incorporarse posteriormente. Los equipos técnicos de trabajo (dedicados a las tres áreas de acción de Medina 21), ejecutores de las acciones planteadas, deben dar cuenta de sus labores periódicamente tanto a la mesa como a la comisión.

En tercer lugar, el modelo definido apuesta por la ejecución de acciones estratégicas como catalizadoras de los procesos de desarrollo, centrándose, como puede observarse en el cuadro 5, en la valorización de los principales recursos de su capital territorial. El análisis de los diferentes proyectos incide en la cualificación de cinco elementos estratégicos de Medina del Campo: el turismo, el comercio, la accesibilidad, el rol de centro comarcal y la calidad de vida urbana.

Dada la escasa vigencia de este plan, aún no pueden indicarse resultados significativos de su puesta en marcha, aunque hay que señalar la aprobación del Área de Rehabilitación Integral del Centro Histórico de Medina del Campo, con un presupuesto de 6,62 millones de euros, con el objetivo de rehabilitar trescientas viviendas del entorno de la plaza Mayor, lo que entronca con otra de las propuestas estratégicas, dirigida a la mejora de este espacio colectivo. Por su impacto económico, y por la interrelación con las acciones turísticas, comerciales y de habitabilidad urbana, no cabe duda de que es el proyecto más importante en el contexto del Plan Estratégico de Medina.

Por tanto, el análisis de los diferentes planes de desarrollo de Medina del Campo, desde inicios de la década hasta la actualidad, corrobora la existencia de una política municipal que ha promovido una planificación estratégica de sus actuaciones, con el liderazgo del gobierno local, aunque implicando a los demás agentes locales a través de diferentes sistemas de participación.

V. CONCLUSIONES

En la búsqueda de la competitividad territorial por parte de las ciudades medias, la puesta en marcha de una planificación estratégica que valore su capital territo-

rial y permita el dinamismo socioeconómico necesita el impulso del gobierno local y el apoyo de los agentes socioeconómicos para su éxito. De ahí que el caso de Medina del Campo sirva de ejemplo de ambas dinámicas, en la medida en que, por un lado, se ha profundizado en una planificación estratégica sostenible que, a partir de los principios de la Agenda 21 Local, se centra en la valorización de los potenciales territoriales más significativos de la ciudad; y, por otro, todo el proceso de planificación se basa en la concertación entre agentes y en la creación de instrumentos de participación para la población y las instituciones socioeconómicas más representativas.

Progresivamente se ha ido definiendo un proyecto de ciudad en Medina del Campo, a partir de la iniciativa de la administración local, y con la aportación de los agentes locales, que permita mejorar sus condiciones socioeconómicas y territoriales, en todos sus aspectos. Por ello, como resultado de las estrategias de desarrollo puede señalarse la mejora de cinco dimensiones básicas del núcleo de Medina, como son el comercio (del que el Centro Comercial Abierto y la puesta en marcha de la Asociación de Comerciantes Centro Histórico. Medina Comercial son los hitos básicos), el turismo (que, como en el caso anterior, tiene como pilares el Plan de Dinamización Turística y las iniciativas para poner en marcha el centro de iniciativas turísticas), la accesibilidad (fomentando la instalación de actividades económicas en las nuevas áreas industriales, aprovechando la llegada de la alta velocidad ferroviaria al núcleo...), la centralidad comarcal (mejorada con la dinamización de los servicios sociales y las actividades comerciales) y la calidad de vida urbana, en función de las indicaciones de la Agenda 21 Local, en lo referente a sostenibilidad social, económica y ambiental.

Directamente relacionada con lo anterior, se destaca la apuesta por la participación social en los procesos de desarrollo a través de los diferentes instrumentos analizados, y que hacen de Medina del Campo un ejemplo innovador. En este sentido, el IX Congreso Nacional de Medio Ambiente (Conama) ha premiado al municipio con un accésit en la categoría de municipios entre 20.000 y 50.000 habitantes por el modelo de participación ciudadana asociada al Plan Medina 21. Lo más relevante es la consolidación de una cultura de la concertación, con acuerdos de carácter político entre agentes, por una parte, y con resultados prácticos, a través de la definición de los proyectos estratégicos, por otra.

En definitiva, dentro de las respuestas de las ciudades medias a los desafíos socioeconómicos y territoriales, el ejemplo de Medina del Campo resulta innovador por el

papel de liderazgo de su administración local, que ha generado diferentes iniciativas en dos campos complementarios: la planificación estratégica de las actuaciones y la participación de los agentes sociales y los ciudadanos en su definición, ejecución y evaluación. Los resultados de esta apuesta aún son incipientes sobre el territorio, si bien la generación de una cultura de la participación y la concertación está resultando esencial en la cualificación integral del capital social, elemento básico para la competitividad de ciudades medias como Medina.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- AYUNTAMIENTO DE MEDINA DEL CAMPO (2005a): *I Plan de Juventud de Medina del Campo*.
- (2005b): *II Plan de Igualdad entre mujeres y hombres del municipio de Medina del Campo*.
- (2005c): *Agenda 21 Local - Medina del Campo. Una apuesta ciudadana por el desarrollo sostenible*, 42 pp.
- (2006): *Agenda 21 Local - Medina del Campo. Iniciativas Locales hacia la Sostenibilidad*, 42 pp.
- (2007a): *Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible de Medina del Campo. Documento Resumen del Plan (2007-2012)*, 34 pp.
- (2007b): *Planificación Estratégica Sostenible en Medina del Campo. Documento de Síntesis 2000-2007*, 48 pp.
- (2008): *Revisión del Plan General de Ordenación Urbana de Medina del Campo. Texto refundido para la aprobación definitiva*.
- BLANCO, I., y R. GOMÀ (coords.) (2002a): *Gobiernos locales y redes participativas*. Ariel, Barcelona, 285 pp.
- (2002b): «Proximidad y participación: marco conceptual y presentación de experiencias», en I. Blanco y R. Gomà (coords.): *Gobiernos locales y redes participativas*. Ariel, Barcelona, pp. 21-42.
- BRUGUÉ, Q., y M. JARQUE (2002): «Planes estratégicos locales y redes participativas: entre el discurso y la práctica», en I. Blanco y R. Gomà (coords.): *Gobiernos locales y redes participativas*. Ariel, Barcelona, pp. 43-63.
- CANTO FRESNO, C. del (2000): «Nuevos conceptos y nuevos indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales». *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, núm. 20, pp. 69-84.
- CARAVACA BARROSO, I., y G. GONZÁLEZ ROMERO (2009): «Las redes de colaboración como base del desarrollo territorial». *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XIII, núm. 289, <www.ub.es/geocrit/sn/sn-289.htm>.
- CASTELLS, M. (1997): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: *La sociedad red*. Alianza, Madrid, 495 pp.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2007): «25 años de planificación estratégica de ciudades». *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, xxxix (154), pp. 621-637.
- FREIRE, J. (2008): «Redes sociales: ¿modelos organizativos o servicios digitales?». *El profesional de la información*, vol. 17, núm. 6 (noviembre-diciembre), pp. 585-588.
- GAROFOLI, G. (1996): «Industrialisation diffuse et systèmes productifs locaux: un modele difficilement transférable aux pays en voie de développement», tomado de C. del Canto Fresno: «Nuevos conceptos y nuevos indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales». *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, núm. 20, p. 78.
- MÉNDEZ GUTIÉRREZ DEL VALLE, R. (2008): «Conocimiento e innovación para el desarrollo de ciudades intermedias», ponencia del X Coloquio de Geografía Urbana. Sevilla-Cádiz-Ceuta. 24 pp., <www.gedeur.es/publicaciones/PUBLICACIONES_WEB/Ciudades_innovación%20y%20desarrollo/Ponencia%20GGU_2008.pdf>.
- NAVARRO, C. J. (2004): «Sociedades políticas locales: Democracia local y gobernanza multinivel». *Working Papers Online Series*, núm. 34, 23 pp.
- ROMEIRO, P., y R. MÉNDEZ (2008): «Las ciudades del conocimiento: revisión crítica y posibilidades de aplicación a las ciudades intermedias». *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. XII, núm. 270 (50), <www.ub.es/geocrit/sn/sn-270/sn-270-50.htm>.
- ROSENAU, J. N. (1992): «Governance, order, and change in World Politics», en A. Rosenau y E. O. CZEMPIEL (comp.): *Governance without Government: Order and Change in the World Politics*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 1-29.