

DANIEL HERRERA ARENAS*  [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0002-5900-4730](https://orcid.org/0000-0002-5900-4730)

LUIS CARLOS MARTÍNEZ FERNÁNDEZ**  [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0002-3116-1750](https://orcid.org/0000-0002-3116-1750)

DAVID OLAY VARILLAS*  [HTTPS://ORCID.ORG/0000-0003-1920-2254](https://orcid.org/0000-0003-1920-2254)

* Departamento de Geografía, Universidad de Oviedo. ** Departamento de Geografía, Universidad de Valladolid

Planificación estratégica para el desarrollo territorial integral en municipios de pequeña escala: el caso de Valverde del Majano (Segovia)

RESUMEN

El proceso de cambio e incertidumbre que se ha venido produciendo en las últimas décadas y que se ha acentuado de forma más reciente, requiere por parte de las administraciones que estas tengan capacidad de adaptación a nuevos escenarios, así como para ofrecer respuestas ante los nuevos problemas y requerimientos de la ciudadanía. Esta investigación describe el proceso de elaboración y los resultados del *Plan Estratégico de Valverde del Majano* (Segovia), como respuesta a la necesidad de disponer de un documento objetivo y flexible ajustado a los desafíos del municipio, tanto en el contexto actual como en escenarios futuros. Su enfoque se centra en la mejora de la calidad de vida de la población valverdiana y en la estimulación de la actividad económica como motor fundamental para la dinamización socioeconómica local. Asimismo, el plan persigue la generación de un marco de estabilidad basado en el consenso social e institucional, con capacidad de adaptación a las distintas coyunturas sociales, políticas, económicas y ambientales que puedan surgir.

RÉSUMÉ

Planification stratégique pour le développement territorial intégré dans les petites communes : le cas de Valverde del Majano (Ségovie). – Le processus de changement et d’incertitude qui s’est développé au cours des dernières décennies, et qui s’est intensifié plus récemment, exige des administrations publiques qu’elles disposent d’une capacité d’adaptation à de nouveaux scénarios, ainsi que de la faculté d’apporter des réponses aux nouveaux problèmes et aux nouvelles demandes de la citoyenneté. Le présent travail décrit le processus d’élaboration du *Plan stratégique de Valverde del Majano* (Ségovie), en réponse à la nécessité de disposer d’un document objectif et flexible, adapté aux défis de la commune, tant dans le contexte actuel que dans les scénarios futurs. Son approche est centrée sur l’amélioration de la qualité de vie de la population de

Valverde del Majano et sur la stimulation de l’activité économique en tant que moteur fondamental de la dynamisation socio-économique locale. De même, le plan vise à créer un cadre de stabilité fondé sur le consensus social et institutionnel, doté d’une capacité d’adaptation aux différentes conjonctures sociales, économiques et environnementales susceptibles de se présenter.

ABSTRACT

Strategic planning for integrated territorial development in small municipalities: the case of Valverde del Majano (Segovia). – The process of change and uncertainty that has been taking place over recent decades, and which has intensified more recently, requires public administrations to have the capacity to adapt to new scenarios, as well as to provide responses to the new problems and demands of citizens. This paper describes the process of developing the *Strategic Plan of Valverde del Majano* (Segovia), in response to the need for an objective and flexible document tailored to the municipality’s challenges, both in the current context and in future scenarios. Its approach focuses on improving the quality of life of the population of Valverde del Majano and on stimulating economic activity as a fundamental driver of local socioeconomic revitalization. Likewise, the plan seeks to create a framework of stability based on social and institutional consensus, with the capacity to adapt to the various social, economic, and environmental circumstances that may arise.

PALABRAS CLAVE/MOTS CLÉ/KEYWORDS

Desarrollo territorial, planificación estratégica, sostenibilidad, Valverde del Majano.
Développement territorial, planification stratégique, durabilité, Valverde del Majano.
Territorial development, strategic planning, sustainability, Valverde del Majano.

I. INTRODUCCIÓN

1. LA LLEGADA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A lo largo del siglo XXI se han venido produciendo una serie de notables transformaciones desde el punto de vista social, económico, cultural y ambiental (Márquez Domínguez et al., 2025). Sobre este complejo escenario coexisten e inciden factores de muy diversa índole entre los que destacan la importancia de cuestiones vinculadas a la sostenibilidad, el medio ambiente y la lucha contra el cambio climático, así como la irrupción de las nuevas tecnologías (Del Socorro Moreno, 2018). Sin embargo, y siendo aspectos todos ellos de carácter global, también repercuten de forma simultánea y directa sobre los territorios a escala local (Entrena Durán y Valdera Gil, 2023).

A tenor de todo ello, la elaboración de documentos de carácter estratégico que contribuyan al desarrollo sostenible se ha erigido como un instrumento fundamental para la gestión y gobernanza de los territorios (Elorrieta Sanz et al., 2016), de modo que facilita afrontar los desafíos tanto a escala local como global. Esto se manifiesta a través de una triple vía: en primer lugar, debido a la abundante documentación elaborada con carácter territorial estratégico desde la propia Unión Europea en los últimos años; en segundo, por la existencia de planes y proyectos que adoptan este enfoque en un importante número de territorios en diferentes lugares, a diversas escalas y con distintos objetivos; y, por último, por ser este tipo de planificación objeto de análisis y estudio por parte de numerosos investigadores y publicaciones de carácter científico (Olay Varillas, 2025).

Todo lo apuntado permite atisbar una realidad cambiante planteando ciertas dudas e incertidumbres, tanto a corto como a medio plazo, y donde las administraciones, en sus diferentes niveles, deben afrontar una serie de escenarios para los cuales se requiere disponer de unas adecuadas herramientas de planificación y gestión que faciliten, de modo coherente, el avance conjugado en aspectos tales como la mejora de la calidad de vida de la población, la conservación del medio ambiente o la di-

namización de la actividad económica, entre otros (Iglesias, 2010). A este respecto, Dalla Torre y Coronel (2020) señalan que se debe asumir, por parte de las administraciones, una importante función a la hora de estimular e impulsar el desarrollo integral del territorio sobre el que se tienen competencias.

Así, la planificación territorial con enfoque estratégico cobra cada vez un mayor sentido, tal y como señalan Fernández García y Olay Varillas (2021), dada su condición de:

[...] instrumento de planificación integral que, con la perspectiva de promover un desarrollo territorial integrado, puede ser diseñado a diferentes escalas, pudiendo ir desde la autonómica a la local, pasando por el resto de escalones intermedios. Una planificación que incorpora un conjunto de herramientas con el objeto de alcanzar un modelo territorial determinado, al cual se pretende llegar mediante el establecimiento de un conjunto de objetivos que se tratan de alcanzar gracias a la implementación de una estrategia de intervención compuesta por diversas acciones (estructuradas espacial y temporalmente), y para cuya elaboración se cuenta con la participación de los diferentes agentes que intervienen en el territorio (Administración, ciudadanía, sector empresarial, etc.) (Fernández García y Olay Varillas, 2021, p. 289).

Esta investigación muestra la explicación del proceso de aplicación, a escala local, de la metodología de planificación estratégica presentada por Fernández García y Olay Varillas (2021), tomando como ejemplo concreto, para ello, el municipio de Valverde del Majano (Segovia).

En este sentido, en septiembre de 2018, el Ayuntamiento de Valverde del Majano consideró necesario disponer de una herramienta capaz de guiar las actuaciones necesarias para favorecer el desarrollo integral y sostenible del municipio para un futuro a corto y medio plazo. Se trataba de abordar, con una visión estratégica, aquellas cuestiones directamente relacionadas con dos premisas u objetivos clave: la mejora de la calidad de vida de la población valverdiana, así como la estimulación de la actividad económica como motor para la dinamización integral del territorio. En definitiva, disponer de un instrumento que, además de ajustarse de forma objetiva a las necesidades reales, presentes y futuras, que se pudieran producir en el municipio, contribuyese a la generación de un marco de estabilidad construido

con el mayor consenso posible y capaz de adaptarse a las diferentes coyunturas que se pudieran producir, tanto sociales, como económicas, políticas, ambientales, etcétera. Asimismo, el documento habría de ser completado mediante el diseño de unos mecanismos de seguimiento y evaluación que permitieran, una vez aprobado y en fase de ejecución, no solo evaluar mediante una serie de indicadores el grado de eficacia, eficiencia e impacto de las medidas sobre la población, la actividad económica o el medio ambiente, etcétera, sino también servir de instrumento guía para realizar los ajustes pertinentes para amoldarse a las cambiantes coyunturas futuras.

2. EL MARCO GENERAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: DE LA ESCALA EUROPEA A LA LOCAL

Al margen de los instrumentos propios de la planificación física, entendidos como aquellos estrictamente vinculados al planeamiento urbano y a la ordenación del territorio, que requieren un marco normativo y, por tanto, tienen carácter obligatorio (Jurado Almonte y Martín López, 2021), destaca otra modalidad de planificación territorial: la planificación estratégica. Esta, pese a su naturaleza indicativa y no vinculante, posee, como señalan Martínez Fernández y Olay Varillas (2025), una notable capacidad para anticipar los distintos escenarios que pueden manifestarse en el medio plazo, lo que permite orientar la toma de decisiones estratégicas necesarias para avanzar hacia el modelo territorial deseado.

En este sentido, y si bien desde la década de los años ochenta del pasado siglo la planificación territorial estratégica comienza a cobrar cierto protagonismo en diferentes ciudades de todo el mundo, incluidas muchas en España (Martín Mesa y Merinero Rodríguez, 2010), es en las postrimerías del referido siglo XX cuando el modelo de planificación territorial estratégica comienza a presentar dentro de los países de la Unión Europea una nueva orientación (Farinós Dasi, 2015). Planteamiento este al que se suman Romero Aloy y Vidal Climent (2018), quienes aluden al enfoque territorial que desde la Unión Europea se había venido dando a la plani-

ficación estratégica como instrumento orientado a la reducción de los desequilibrios territoriales desde finales del pasado siglo.

Este cambio requería, tal y como evidencian Serrano Andrés et al. (2021, p. 193), “del desarrollo de iniciativas originales y programas innovadores dotados ya no solo de recursos financieros, sino de nuevas metodologías de trabajo”. Unas novedosas iniciativas y programas que, además, encontrasen su fundamento en una perspectiva territorial en la que se tuvieran en cuenta los nuevos retos a afrontar en el espacio comunitario, y donde los diferentes territorios, con independencia de su escala, tuvieran capacidad para organizarse tanto desde el punto de vista social como político, estando siempre en sintonía con lo determinado por la Estrategia Territorial Europea (1999) en relación a sus tres principales premisas: cohesión económica y social, desarrollo sostenible y equilibrio territorial (Comité Europeo de las Regiones, 2012).

Dicho proceso se consolida mediante la elaboración, por parte de la Unión Europea, de una abundante cantidad de documentos que, con carácter territorial y estratégico, se han venido aprobando a lo largo de las últimas décadas, estando todos ellos orientados al desarrollo de los diferentes territorios y a la supresión de los desequilibrios (Olay Varillas et al., 2023). Entre los documentos más destacados, además de la *Estrategia Territorial Europea* (Comisión Europea, 1999), se encuentran la *Estrategia Europa 2020* (Comisión Europea, 2010), la *Agenda Territorial Europea 2020 —ATE 2020—* (Unión Europea, 2011) o, con carácter más reciente, la *Agenda Territorial Europea 2030* (Unión Europea, 2020; Farinós Dasi, 2021).

En este proceso evolutivo, la planificación estratégica se ha consolidado como una herramienta esencial para el desarrollo sostenible de los territorios. En más de cuatro décadas de aplicación, e independientemente de la escala territorial, este modelo de planificación ha logrado posicionarse como un instrumento clave dentro de las políticas públicas, permitiendo a las autoridades abordar los constantes cambios, bien sean estos socioeconómicos, políticos o culturales que se hayan producido dentro de su ámbito de gestión. De este modo, la planificación

territorial estratégica ha demostrado ser fundamental a la hora de diseñar soluciones adaptadas a las realidades dinámicas de cada territorio, contribuyendo así a la gestión eficiente de los recursos y a la mejora de la calidad de vida la población (Gómez Martín et al., 2004).

Atendiendo a la evolución de los planes territoriales estratégicos en España, Fernández Güell (2007) advierte sobre la existencia de tres fases de planes estratégicos territoriales: una primera que tendría lugar entre 1987 y 1992, una segunda entre 1993 y 2000 y, una tercera, desde el año 2000 en adelante. En relación con esta última fase, el abundante número de documentos estratégicos elaborados desde la Unión Europea en materia de planificación estratégica, y en especial de las premisas recogidas en la *Estrategia Territorial Europea* (1999) son, unido a la ampliación del ámbito de aplicación de la planificación estratégica, desde la propia ciudad hasta alcanzar las áreas metropolitanas y las regiones urbanas, los aspectos que, a juicio de Fernández Güell (2007), definen lo que él denomina como “última generación de planes europeos” (p. 632) y que comienzan a ser elaborados a partir del año 2000.

Al amparo de este marco general emanado de la Unión Europea, en la provincia de Segovia destacan una serie de documentos. En primer lugar, *La estrategia de Segovia y su área de influencia 2006-2016: la ciudad que se descubre a sí misma*. Este plan, que integraba además de a la ciudad de Segovia a otros 20 municipios en una misma aglomeración urbana, perseguía, mediante el diseño de una estrategia global y común, favorecer el desarrollo económico y social. Además de la capital, se incluyeron los municipios de su área de influencia (entre los que se encuentra Valverde del Majano), para poder contar con una estrategia territorial compartida que facilitase la existencia de sinergias (Segópolis, 2006). Tras él, y sin solución de continuidad, tuvo lugar la redacción del *Plan Estratégico Provincial de Segovia*, en este caso para el periodo 2016-2020. Este documento contaba, entre sus objetivos, con dos que destacaban por encima del resto. En primer lugar, contribuir a que la provincia de Segovia se constituyera como un referente de la calidad de vida, fomentando para ello un desarrollo sostenible que permitiera la gene-

ración de un empleo de calidad capaz de contribuir a la fijación de población y que evitase el abandono de los jóvenes y las mujeres y, en segundo, al desarrollo sostenible (económico, medioambiental y social) de la provincia (Diputación de Segovia, 2016). Además, el documento también incidía en el hecho de que su fin último era contribuir a la mejora del bienestar y la calidad de vida de sus habitantes atendiendo a cuestiones como su nivel de renta, empleo, formación, infraestructuras, equipamientos, vivienda, salud, medio ambiente, etcétera.

Para el logro de estos objetivos, el propio plan se centró en tres cuestiones fundamentales. En primer lugar, el fomento de la actividad económica, de forma que eso supusiera un impulso al mercado laboral, especialmente al de los jóvenes y mujeres, así como el apoyo a la dinamización de la economía del medio rural mediante la creación de empresas de diversa índole y la promoción de iniciativas de éxito. En segundo lugar, el plan también apostaba por el fomento de las industrias transformadoras en el medio rural y la promoción y difusión de la calidad tanto de los productos como de las marcas provinciales. Finalmente, el tercero de los puntos era la necesidad de apoyar el turismo de interior, de la mano de la ventaja diferencial que supone la amplia variedad de recursos, tanto naturales, como culturales, gastronómicos, religiosos, industriales, etcétera, de la provincia, y cuyo aprovechamiento debía ser optimizado de forma que se pudiera diseñar una oferta turística integral.

Por otro lado, y a escala local, fue redactado el *Plan Estratégico y de Innovación de la Ciudad de Segovia (2018-2023)*. Este plan local presentaba una orientación mucho más centrada en la planificación estratégica de esta ciudad, buscando facilitar el modo de afrontar los grandes retos a los que esta se enfrentaba, así como las estrategias más adecuadas para abordarlos (Ayuntamiento de Segovia, 2018). Si bien este último documento no afecta en sus determinaciones de forma directa al resto de municipios del entorno de Segovia, sí lo hace de forma indirecta debido a la influencia de la ciudad sobre el resto de los términos municipales limítrofes y, por tanto, guardaba relación con Valverde del Majano.

II. METODOLOGÍA: LAS CLAVES PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE VALVERDE DE MAJANO

De la fundamentación teórica y práctica atesorada en la vasta documentación emanada principalmente desde la Unión Europea, así como de la prolija literatura científica al respecto, se desprende una cuestión que se presume como fundamental: el territorio se ha convertido en elemento esencial para la planificación estratégica con capacidad para afrontar las cuestiones locales y mitigar o adaptarse a las globales. Bajo esta premisa fue elaborado el *Plan Estratégico de Valverde del Majano*¹ (Martínez Fernández, 2023), el cual debía dar respuesta a las características, las necesidades y las perspectivas del propio municipio, así como de su contexto territorial inmediato, tanto social como económico. Al mismo tiempo se enmarcaba en las orientaciones y determinaciones recogidas en la *Estrategia Europa 2020*.

Atendiendo al contexto estratégico comentado, así como a un proceso metodológico existente y ensayado con éxito en otros territorios y a diferentes escalas (Fernández García y Olay Varillas, 2021), se consideró oportuno aplicar dicha metodología para la elaboración de un documento de planificación estratégica a escala local, siendo el objetivo de esta aportación exponer el proceso desarrollado y aplicado para alcanzar el modelo territorial previsto desde la Administración local valverdana.

A este respecto, el plan fue concebido como un sistema complejo en el que se habían de poner de manifiesto las interrelaciones existentes entre los diversos componentes presentes en Valverde del Majano. Para ello, el documento fue diseñado de modo que cada una de sus partes pudiera funcionar de manera independiente pero que, a su vez, estas se encontrasen interrelacionadas de forma directa entre sí. De este modo, además de dar coherencia al propio plan, también se podría conocer la motivación que originó el diseño de los ejes, las líneas

y las medidas, así como de las acciones concretas que conformaron en su conjunto la estrategia de intervención.

La primera fase de los trabajos se centró, tal y como señala Noguera Tur (2009) para este tipo de documentos, en la obtención de un conocimiento minucioso y preciso del ámbito de aplicación del plan estratégico. Para dar cumplimiento a esta parte del trabajo se llevó a cabo un exhaustivo proceso de análisis territorial, utilizando como base la escala local, pero siempre tratando de ponerla en relación con el contexto en que se inscribe el municipio. Este proceso de diagnóstico incluyó una descripción general del ámbito objeto de planificación, considerando tanto sus valores ambientales y paisajísticos, como su patrimonio cultural. Del mismo modo, también se realizó un pormenorizado análisis de la información disponible correspondiente a variables como la población, la actividad económica a nivel general y sectorial, las infraestructuras, los servicios y equipamientos, etcétera. Todo ello organizado mediante el empleo de bases de datos gráficas y alfanuméricas (sistema de información geográfica), lo que permitió no solo analizar de forma directa los datos obtenidos de las fuentes primarias de información, sino también llevar a cabo un análisis multivariable, así como consultas de tipo espacial, más complejas, y que resultan especialmente útiles para completar la información y modelizarla. Para la recopilación de dicha información se realizaron consultas a los portales de diferentes administraciones y organismos oficiales que pudieran ofrecer, bien información estadística —como la del Instituto Nacional de Estadística, el Sistema de Información Estadística (SIE) de la Junta de Castilla y León, la Agencia Tributaria—, bien información de carácter cartográfico —como la del Instituto Geográfico Nacional (IGN/CNIG)—.

A partir de los datos del diagnóstico, y tal y como determinan Fernández García y Olay Varillas (2021), se procedió la sistematización de la información trabajada siguiendo el esquema de análisis clásico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Cada uno de los ítems incluidos en esta matriz DAFO se vinculaba, a su vez, con el diagnóstico, lo que permitía, además de dotar de cohesión interna al documento, comprobar de manera directa

¹ El *Plan Estratégico de Valverde del Majano* (Segovia) se elaboró tras el encargo realizado por el Ayuntamiento de Valverde del Majano, a través del art. 83, con el Parque Científico de la Universidad de Valladolid, prolongándose los trabajos entre el 1 de septiembre de 2018 y el 10 de noviembre de 2023.

CUADRO I. *Participación para la redacción del Plan Estratégico de Valverde del Majano*

Fecha	Tipo de actuación	Descripción / entidades
Abril 2019	Cuestionario	Ayuntamiento de Valverde del Majano
Febrero 2020	Reunión con la Administración local	Ayuntamiento de Valverde del Majano
Diciembre 2022	Reuniones mediante mesas sectoriales	Empresas del polígono Nicomedes García: <ul style="list-style-type: none"> • Facturación >10 millones €/año • Facturación 1-10 millones €/año • Facturación <1 millón €/año Negocios y empresas no localizados en el polígono industrial Ganadería y agricultura Servicios Vecinos Peñas Personal de la Administración local Corporación municipal Cronista oficial de Valverde del Majano
Diciembre 2022/abril 2023	Información recibida por vía telemática	

Figura extraída del *Plan Estratégico de Valverde del Majano* (Martínez Fernández, coord., 2023, p. 103).

y rápida su motivación, así como valorar su importancia en el contexto general. A través de la matriz DAFO resultaba posible la comprensión de la organización entre los factores estructurales y los coyunturales que caracterizan la situación actual del municipio. A este respecto fueron identificadas un total de 13 debilidades, 10 amenazas, 11 fortalezas y 11 oportunidades que abarcaban diferentes cuestiones presentes en el municipio, recogiendo estos 45 ítems cuestiones tanto negativas como positivas, todas ellas de muy diversa índole (ambientales, socioeconómicas, logísticas, etc.). Para complementar el análisis DAFO, dentro de la metodología general de planificación estratégica fue incorporado, como instrumento especialmente útil, el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). Este supone que, a partir de la matriz DAFO, resulta posible un primer acercamiento para orientar las acciones encaminadas a corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. En este sentido, cada uno de los ítems del análisis DAFO presentaba una correlación directa con los recogidos en el CAME. En definitiva, y fruto de este análisis DAFO-CAME, se obtuvo un conocimiento muy ajustado y pertinente sobre la realidad del término municipal en diferentes aspectos (ambientales, demográficos, económicos, servi-

cios y equipamientos básicos, etc.), así como del modo de enfocar la planificación futura.

Resultado de este proceso emanaron una serie de *necesidades*, las cuales se vinculaban, nuevamente, con la matriz DAFO-CAME y servían de base para diseñar la *estrategia de intervención*, en la que se dio cabida a aspectos sectoriales, transversales y territoriales. Ello se plasmó en la determinación de unos *ejes estratégicos* que recogieron los diferentes aspectos a tener en consideración para lograr el desarrollo integral de Valverde del Majano en el medio plazo. Cada uno de estos ejes se estructuró en una serie de *líneas estratégicas* que, a su vez, se desglosaban en *medidas específicas* que se desarrollaron mediante *acciones concretas*.

Todo este proceso de recopilación, tratamiento y análisis de información había de ser complementado y contrastado con la información ofrecida por los diversos agentes del municipio (habitantes, empresas, Administración, asociaciones, etc.). Se trataba, por tanto, de incorporar información de carácter cualitativo que no se abordaba en las fuentes de información oficiales (estadísticas, cartográficas y documentales). Para ello resultó fundamental, en sintonía con lo señalado entre otros por Hermsilla Pla y Mayordomo Maya (2024), el establecimiento de los pertinentes mecanismos de participación

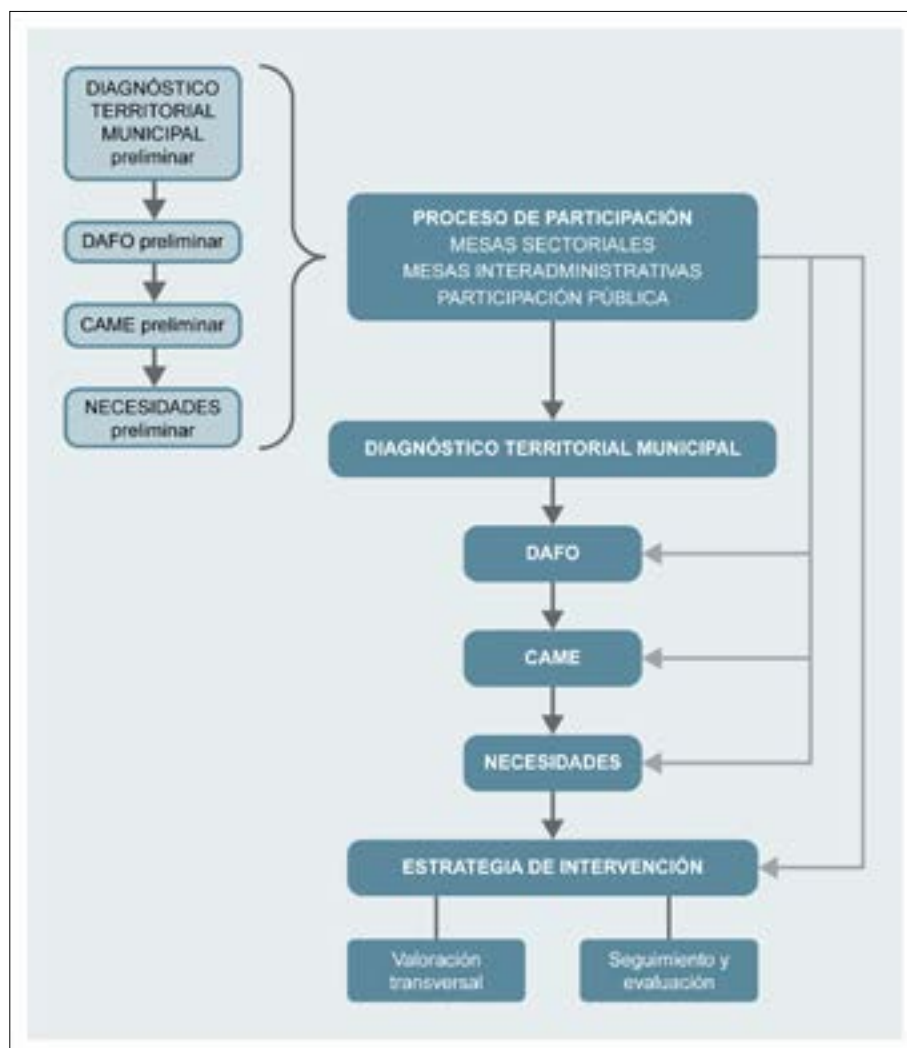


FIG. 1. Flujo de trabajo. Figura extraída y adaptada del *Plan Estratégico de Valverde del Majano* (Martínez Fernández, coord., 2023, p. 8).

pública donde, de forma inexcusable, debían estar representados la totalidad de los agentes del municipio, de forma que se recogieran sus opiniones y puntos de vista, así como sus propuestas (Cuadro I).

A este respecto se llevó a cabo la organización de una serie de reuniones con el Ayuntamiento, así como la organización mesas sectoriales donde tuvieron cabida la totalidad de los sectores y los agentes con presencia en el municipio. El resultado de este proceso derivó en la extracción de una serie de reflexiones e indicaciones a recoger en el documento, las cuales aparecen incluidas en el propio plan y organizadas por grandes temas (calidad de vida; actividad cultural, deportiva y social; folclore tradicional; servicios, equipamiento y dotaciones; tec-

nologías de información y comunicación; transporte público; vivienda y espacios de alojamiento; población; tramitación administrativa; sector primario; polígono Nicomedes García; etc.), con independencia de la reunión o mesa en la que fueran expuestos o la procedencia de la información.

Finalmente, y una vez concluido el proceso de elaboración del documento, se consideró clave, tal y como señalan Herrador Lindes y Martín Mesa (2010), diseñar el desarrollo de un plan de seguimiento y evaluación que permitiera conocer el progreso del plan, tanto en su grado de ejecución, como de eficacia. Se trataba de dotar al documento de una herramienta que permitiera también modificar el plan para adaptarse a realidades futuras, así como ajustar-

se para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos o a futuras coyunturas. No obstante, para la realización de este seguimiento², el propio plan estratégico contemplaba una serie de recomendaciones sobre la estructura y contenido. Dicho seguimiento se apoya en informes específicos cuya finalidad era evaluar el grado de cumplimiento y ejecución física y económica. Estos informes anuales debían recoger el número de medidas y acciones puestas en marcha, así como los recursos económicos destinados a las mismas. La información se complementaba con dos documentos de evaluación, uno intermedio y otro final, que mediante la recopilación de datos cuantitativos y/o cualitativos permitiese valorar el grado de efectividad del plan.

En definitiva, la metodología someramente expuesta, y desarrollada con mayor detalle en Fernández García y Olay Varillas (2021), se muestra en sintonía con lo determinado, entre otros investigadores, por Noguera Tur (2009), para quien este modelo de planificación intenta facilitar la toma de decisiones para alcanzar el desarrollo territorial perseguido. Esta planificación se estructura, en líneas generales, con una serie de fases como son: un diagnóstico de la situación, la definición de objetivos de carácter estratégico, así como el diseño de una *estrategia de intervención* definida a través de *líneas estratégicas y acciones concretas*.

El esquema de la página anterior (Fig. 1) muestra de forma sintética cuál ha sido el proceso de elaboración del plan estratégico.

III. RESULTADOS: VALVERDE DEL MAJANO, UN MUNICIPIO EN CONSTANTE PROCESO DE EVOLUCIÓN Y ADAPTACIÓN

1. EL ENCUADRE TERRITORIAL

El municipio de Valverde del Majano, de 31 km² (Fig. 2), localizado en el tercio meridional de la pro-

vincia de Segovia, al oeste del municipio de Segovia y colindante con la capital provincial, de la que dista unos 13 km, se sitúa en su totalidad sobre las campiñas marginales del Eresma, al contacto con el piedemonte del Guadarrama, siendo una unidad que se caracteriza por su elevado grado de uniformidad, tanto desde el punto de vista geológico, como litológico y topográfico. De este modo, el municipio valverdano se desarrolla, en términos generales, sobre un relieve plano sin grandes alteraciones topográficas ni contrastes: un espacio físico de llanura levemente seccionado por la red fluvial del Eresma y del Milanillos.

En este contexto físico, el clima mediterráneo continentalizado de Valverde del Majano, unido a otro tipo de factores naturales como el sustrato geológico, la orientación, los suelos, o la insolación, son algunos de los elementos definitorios de la vegetación climática del término municipal, compuesta básicamente por encinas, melojos, pinos, así como por fresnos, chopos, diversas especies de álamos o sauces. No obstante, esta vegetación natural se encuentra condicionada por el elevado grado de intervención antrópica, lo que implica que esta no solo presente una exigua superficie dentro del término municipal, sino que también se produzca una importante desnaturalización. Este déficit en cuanto a la presencia de valores ambientales notables conlleva que Valverde del Majano no cuente con ningún espacio declarado e incluido dentro de las figuras de protección contempladas por la Red Natura 2000 o por la Red de Espacios Naturales de Castilla y León, siendo el espacio protegido más próximo la Zona de Especial Protección para las Aves (ZEPA) de los valles del Voltoya y el Zorita, que se extiende en el municipio de Segovia colindante con el límite municipal de Valverde del Majano. Desde el punto de vista demográfico, entre 2001 y 2024, la población valverdana se vio incrementada en 610 efectivos, lo que supuso una variación positiva del 118,2 % en poco más de dos décadas. Destaca el hecho de que, si bien se ha duplicado holgadamente la población local en lo que va de siglo, este incremento se ha producido de forma gradual. A partir de 2003, y una vez que el polígono industrial Nicomedes García se consolidó,

² El plan estratégico no desarrolla por sí mismo los indicadores, sino que la redacción, aprobación y puesta en marcha del mismo recaía en una Comisión de Seguimiento que el Ayuntamiento a fecha de hoy no ha creado.

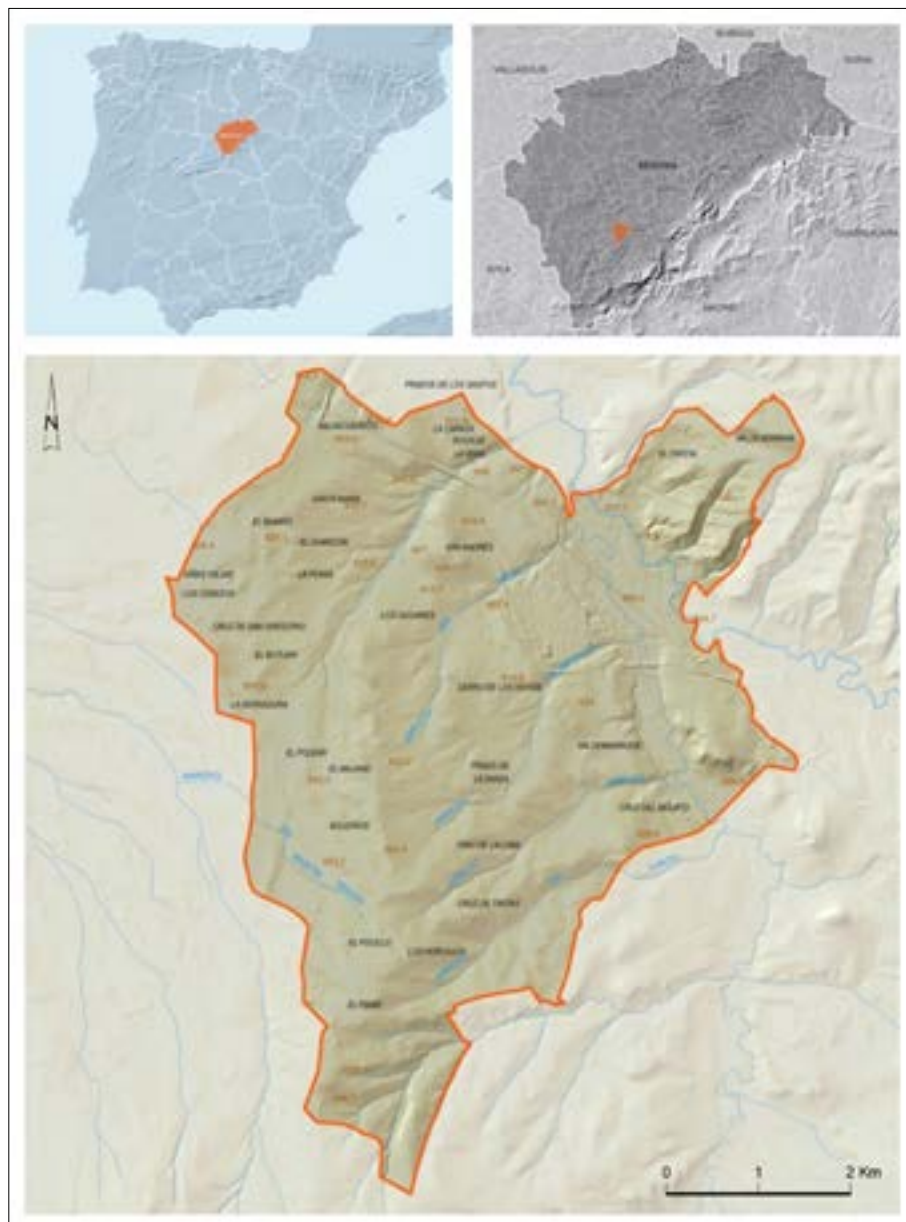


FIG. 2. Localización de Valverde del Majano. Figura extraída y adaptada del *Plan Estratégico de Valverde del Majano* (Martínez Fernández, coord., 2023, p. 23).

dio comienzo un progresivo aumento poblacional concentrado, básicamente, en un único núcleo principal de población. Esta tendencia alcanza en lo que va de siglo XXI reposa sobre unos saldos vegetativos y migratorios que han sido, por norma general, positivos a diferencia de muchos otros municipios de la provincia y la región. Asimismo, los datos de 2024 sobre la distribución de la población por grandes grupos de edad permiten extraer, como principal conclusión, que la estructura demográfica de

Valverde del Majano está mucho menos envejecida que la registrada para la provincia.

En lo que a la economía local se refiere, la base productiva municipal reposa principalmente sobre un sector secundario que tiene en el área industrial Nicomedes García el principal elemento generador de actividad y empleo. No en vano alberga más 130 empresas que generan en torno a los 1500 empleos, lo que supone en torno al 90 % de la ocupación municipal. Se trata de un amplio abanico de empresas

cuyo mercado trasciende del ámbito local, siendo mayoritariamente su mercado el regional o nacional, a lo que se une que las de mayor tamaño desarrollan una producción destinada en gran parte a la exportación internacional. Por su parte, el sector servicios se desarrolla en tres ámbitos: dentro del propio polígono, así como en el casco urbano de Valverde del Majano y, en menor medida, en el resto del territorio municipal, siendo su dedicación diversa y centrada fundamentalmente en la cobertura de las necesidades de la población de la localidad. Se trata, en su mayoría, de establecimientos comerciales dedicados a la alimentación o servicios de otro tipo (peluquería, estanco, bar, mercería, clínica dental, bazar, etc.), así como academia de enseñanza o residencia de ancianos.

Finalmente, las labores agrícolas y ganaderas, antaño relevantes, presentan en la actualidad un peso casi residual, estando la producción agrícola centrada en el cultivo de cebada, trigo y girasol, a lo que cabría añadir, en los últimos años, la introducción del cultivo de plantas aromáticas debido a la demanda de empresas asentada en el polígono, mientras que la ganadera se limita a alguna explotación de carácter familiar principalmente de bovino y caprino.

La localización estratégica del municipio de Valverde del Majano permite beneficiarse de la proximidad del área logística y de las comunicaciones que configura el núcleo metropolitano de Segovia en el contexto de las infraestructuras nacionales.

2. EL RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO PARA AFRONTAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL MUNICIPIO

El escenario señalado de cambio global, así como las consecuencias derivadas del mismo, implica que, de forma ineludible, se produzca, como ha sido apuntado anteriormente, una serie efectos de carácter local. A este respecto, Farinós Dasí (2010) señala la necesidad de disponer de un método multivariable capaz de actuar frente a las nuevas dinámicas y retos que se pueden producir sobre los diferentes territorios, suponiendo este hecho una evolución ha-

cia un modelo de planificación territorial estratégico orientado hacia el desarrollo territorial y la gobernanza. Un modelo de planificación que, como determinan Gómez Martín et al. (2004), ha de presentar un enfoque integral, global y participativo que, bajo la intención de abordar a futuro unos objetivos concretos, desarrolle los mecanismos adecuados para ello. Es decir, un enfoque local para afrontar las necesidades de los territorios y, aprovechando las singularidades endógenas, contribuir a la mitigación y adaptación al cambio global.

Es precisamente en este contexto cuando el Ayuntamiento de Valverde del Majano realizó el encargo para la redacción de un documento estratégico que sirviese de marco general del municipio. Los objetivos básicos que persigue esta planificación son favorecer la calidad de vida, promover el desarrollo sostenible e integral, promocionar la atracción de empresas, garantizar la disponibilidad de suelo industrial, apoyar a las empresas y la creación de empleo, así como impulsar la participación ciudadana y reforzar la calidad democrática.

Partiendo de estos objetivos generales, y una vez realizadas las fases de diagnóstico y consulta ciudadana, gracias a las cuales resultó posible la identificación de una serie de cuestiones capaces de poner de manifiesto tanto las carencias como las potencialidades detectadas dentro del término municipal (DAFO y CAME), se identificaron en Valverde del Majano las siguientes doce *necesidades básicas*:

1. *Potenciar el sector primario como opción de generación de empleo y actividad económica.* Esta necesidad encuentra su justificación en la existencia de una importante superficie de aprovechamiento potencialmente agrícola, junto con la presencia de algunas explotaciones ganaderas. Este sector constituye una alternativa relevante tanto para la diversificación de la economía de Valverde del Majano como para la generación de empleo a escala local. A este respecto, y en la posterior fase propositiva del documento, se consideró que las líneas de actuación deberían ir orientadas a favorecer el desarrollo del sector mediante la potenciación de aspectos tales como el diseño de programas piloto para anali-

- zar la viabilidad de nuevos cultivos, así como la puesta en valor de los existentes; la promoción del sector primario como fuente de autoempleo; el desarrollo de acciones enfocadas al conocimiento por parte de la población de las oportunidades que puede ofrecer el sector o la promoción de productos de cercanía para Segovia.
2. *Impulsar el sector secundario y el desarrollo de la actividad económica vinculada al polígono Nicomedes García.* La actividad del sector secundario, estrechamente vinculada al referido polígono industrial, se configura como el principal motor del desarrollo económico municipal. En este contexto, el incremento tanto en el número como en la diversidad de las empresas implantadas en dicho espacio debe ser considerado desde una perspectiva estratégica y una prioridad para el municipio. Para ello, la estrategia de intervención puso el foco hacia cuestiones vinculadas a la implementación de acciones enfocadas a la mejora de la competitividad del polígono, tanto desde el punto de vista de las comunicaciones como de cualquier otra mejora de los servicios básicos. Asimismo, también debía tener como objetivo favorecer la atracción de empresas de distinto perfil y sector, especialmente aquellas capaces de generar productos de alto valor añadido.
 3. *Diversificar el tejido económico y productivo.* Una dependencia excesiva del sector secundario ha sido, igualmente, identificado como una necesidad a atender desde el punto de vista de que puede llegar a suponer un factor limitante para el desarrollo socioeconómico municipal ante eventuales escenarios de crisis. En este contexto, la diversificación del tejido productivo de Valverde del Majano debe ser considerada una prioridad estratégica, dada la elevada concentración de la actividad económica y del empleo en dicho sector. Para hacer frente a esta cuestión, se consideró oportuno avanzar en el diseño de acciones orientadas a la diversificación económica y productiva del municipio más allá de las actividades propias del sector secundario, con especial atención a la agroganadería.
 4. *Impulsar el emprendimiento y la consolidación de las pymes y autónomos.* La consideración del emprendimiento, junto con la consolidación de pymes y trabajadores autónomos, fue identificado como un factor clave para la dinamización socioeconómica del municipio y para la fijación y atracción de población, procesos estrechamente vinculados al mantenimiento y mejora de los servicios, infraestructuras y equipamientos y, en última instancia, a la calidad de vida. Es por ello que se consideró, como esencial, que desde la fase propositiva del plan se contemplase, de forma específica, la intervención directa sobre esta cuestión poniendo el foco en el mantenimiento y la consolidación de la actividad económica ya implantada, así como sobre toda iniciativa orientada a la generación de empleo bien autónomo, bien a través de pymes, con especial atención a los propios residentes o a personas que puedan fijar su residencia en el municipio.
 5. *Aprovechar la localización estratégica de Valverde del Majano a diferentes escalas.* La localización de Valverde del Majano en relación con las capitales provincial, regional y nacional, junto con su elevada accesibilidad —especialmente relevante para las empresas implantadas en el polígono industrial— al situarse a 15 minutos de la capital segoviana y a menos de una hora y media de Valladolid y Madrid, constituye un factor clave para el desarrollo socioeconómico municipal. En este contexto, se consideró como prioritario aprovechar dicha proximidad para reforzar la integración territorial del municipio, potenciando los mecanismos que faciliten su incorporación al eje logístico y de comunicaciones Valladolid-Madrid.
 6. *Mejorar y ampliar el servicio de transporte público.* La posición ventajosa del municipio respecto a la capital provincial requiere, de forma implícita, la atención a la necesidad de afrontar la mejora de la conectividad a través del transporte público. A este respecto, y una vez analizada la información de las fases previas, especialmente la procedente del proceso de participación ciudadana, se identificó, como necesario, buscar fórmulas que permitieran ade-

- cuar la programación de horarios para atender no solo a la población vinculada al polígono industrial, sino también a los desplazamientos cotidianos de residentes que trabajan en Segovia y optan por el transporte público, entre otros motivos por las dificultades de estacionamiento en la capital. Asimismo, también fueron tenidos en consideración los desplazamientos de carácter no laboral —administrativos y de ocio—, destacando la conveniencia de garantizar conexiones con la capital provincial durante fines de semana y días festivos. En este marco, y bajo criterios de sostenibilidad, se planteó como línea prioritaria de actuación en la estrategia de intervención el impulso, desde el ámbito municipal y en coordinación con el resto de las administraciones, de mecanismos orientados a reforzar y mejorar el servicio de transporte público.
7. *Favorecer la empleabilidad en determinados segmentos de la población.* Uno de los principales factores de vulnerabilidad socioeconómica del término municipal identificado fue la situación de empleabilidad que afecta a determinados colectivos de población, especialmente el grupo de edad comprendido entre los 25 y los 54 años, que concentraba en el momento de la redacción del plan estratégico en torno a dos tercios del total de personas desempleadas (con aproximadamente un 70 % del desempleo concentrado en las mujeres). En este contexto, se planteó que el documento propositivo recogiera, como una de sus líneas actuación, la mejora, ampliación y adecuación de la formación de estos colectivos en función de sus perfiles laborales, así como la incentivación de iniciativas orientadas al fomento del autoempleo, la mejora de la empleabilidad y el desarrollo de acciones formativas específicas.
 8. *Mejorar las infraestructuras de saneamiento.* En materia de servicios básicos y nuevamente como uno de los principales resultados del proceso de participación pública, destacó la necesidad de afrontar la mejora de este tipo de infraestructuras. A este respecto, cabe distinguir, por un lado, la situación del polígono industrial Nicomedes García, el cual dispone de un sistema propio de depuración de aguas residuales, si bien se trata de una infraestructura obsoleta. Por otro lado, se encontrarían el núcleo urbano de Valverde del Majano y las explotaciones ganaderas próximas (que carecen de esta dotación, lo que conlleva, en ambos casos, el vertido directo de las aguas residuales al cauce que discurre al norte de la localidad situado al noreste del núcleo). Ante esta situación, uno de los resultados prioritarios obtenidos fue la necesidad de afrontar la mejora, ampliación y adecuación de la red de saneamiento del núcleo urbano para garantizar un tratamiento adecuado de las aguas residuales, así como la actualización del sistema de depuración del polígono industrial.
 9. *Mejorar la comunicación y la reordenación del tráfico rodado.* A pesar de la proximidad del municipio de Segovia, así como a algunas de las principales infraestructuras de comunicación estratégicas dentro del contexto nacional, como la AP-61, o la red ferroviaria como la línea de alta velocidad, una parte significativa del tráfico de vehículos pesados vinculado al polígono industrial utiliza la carretera autonómica SG-V-3131 para la conexión con Madrid. Esto implica que las afecciones al núcleo urbano sean constantes, lo que requiere una reorganización de estos flujos. Por otro lado, se consideró como un aspecto clave a afrontar desde el propio plan la necesidad de desarrollar mecanismos de transporte público adaptados a las demandas, tanto de la población, como del polígono industrial.
 10. *Involucrar al tejido social y empresarial en el desarrollo y la gobernanza del municipio.* La implicación de los distintos actores presentes en el municipio, tanto sociales como empresariales, fue también identificado dentro de los trabajos de redacción del plan como otro factor clave para promover la dinamización integral de Valverde del Majano. En este sentido, y fruto del diagnóstico y del proceso de participación realizados, el desarrollo del municipio debería verse significativamente favorecido en la medida en que aumente la participación de la comunidad local en la toma de decisiones, así como en la colaboración en iniciativas, pro-

yectos y actividades de carácter social, cultural y económico. En consecuencia, resultaba prioritario fomentar un clima de diálogo, comunicación y cooperación entre la Administración local, la ciudadanía y el resto de los actores presentes en el municipio, incorporando a empresas, colectivos culturales, deportivos y otros activos locales para que las iniciativas resulten más enriquecedoras y contribuyan eficazmente al desarrollo municipal.

11. *Favorecer la oferta y disponibilidad de vivienda.* Atender a la demanda de vivienda por parte de la población local, como consecuencia de la limitada oferta de vivienda en el municipio, se constituyó como un factor a atender. En este contexto, resultaba prioritario que desde el propio plan se implementase una línea específica para tratar el complejo problema de la vivienda, mediante la implementación acciones orientadas a facilitar el acceso a la vivienda a precios asequibles, así como la promoción de acciones destinadas a incrementar la disponibilidad de vivienda para la población local.

12. *Minimizar el impacto paisajístico de las plantas solares fotovoltaicas.* Otra de las inquietudes más destacadas desde el punto de vista social y ambiental en el municipio extraídas del proceso de participación fue la amenaza que, tanto para Valverde del Majano como para otros municipios del entorno, supone el desarrollo de proyectos constructivos de plantas solares fotovoltaicas, con la afectación que esto supone desde el punto de vista de la incorporación de nuevos usos en el espacio agrario. A este respecto, y si bien se trata de producción de energía renovable en un contexto de emergencia climática, estas instalaciones suponen una amenaza y un riesgo de transformación significativa del territorio municipal y de su paisaje. En este marco, y con la dualidad anteriormente comentada de la capacidad de actuación del plan estratégico tanto dentro de la escala global como local, resultaba necesaria la implementación, dentro de la estrategia de intervención, de actuaciones específicas orientadas a minimizar los impactos negativos derivados de la instalación este tipo de plantas,

asegurando un equilibrio entre la producción energética y la conservación del entorno.

Con posterioridad, se abre una segunda fase correspondiente a la parte propositiva del documento, encarnada en la *estrategia de intervención*.

En definitiva, se trataba de llevar a cabo la materialización metodológica de un proceso analítico que culmina, de forma coherente, en la formulación de tal *estrategia de intervención* (Cuadro II) articulada en torno a cinco *ejes estratégicos*, que permitiera dar respuesta coordinada, coherente y debidamente justificada a las anteriores necesidades básicas identificadas. Así, estos ejes, debidamente estructurados y con el respaldo que les otorgan las fases anteriores, facilitan el orden y la estructura necesaria para cada una de las distintas áreas de intervención y las acciones, cuales son:

1. *Tejido productivo y empleo.* Centrado en cuestiones directamente relacionadas con el impulso de la actividad económica y la generación de empleo, este eje se desarrolló a través de la definición de una línea específica de actuación para cada uno de los sectores económicos y de actividad (primario, secundario y terciario) con presencia en el término municipal, así como, y de forma transversal para todos estos sectores, en el diseño de una cuarta línea, en su caso, centrada en el papel de la empresa y el mercado laboral. Una vez sentadas estas bases de actuación, se procedió a descender en el grado de detalle, ya que desde este eje se pretendía atender a cuestiones tan específicas dentro del municipio como la actividad agrícola y ganadera, el papel del polígono industrial Nicomedes García, la actividad turística y comercial, la formación y el asesoramiento y, por último, el fomento del empleo, el emprendimiento y la diversificación.

2. *Calidad de vida y desarrollo local.* Enfocado hacia el fortalecimiento del entorno social y el bienestar de la población, este segundo eje se desgranaba mediante la incorporación de cuatro líneas específicas centradas en aspectos tales como la vivienda (con medidas destinadas a facilitar el acceso y mejora del parque inmobiliario

CUADRO II. Estructura básica de la estrategia de intervención

EJE / LÍNEA ESTRATÉGICA	MEDIDA
EJE 1. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPLEO	
Línea 1.1 Agricultura y ganadería	1.1.1 Actividad agrícola y ganadera
Línea 1.2 Industria	1.2.1 El polígono industrial
Línea 1.3 Servicios	1.3.1 La actividad comercial 1.3.2 La actividad turística
Línea 1.4 Empresa y mercado laboral	1.4.1 Formación y asesoramiento 1.4.2 Fomento del empleo, el emprendimiento y la diversificación
EJE 2. CALIDAD DE VIDA Y DESARROLLO LOCAL	
Línea 2.1 Vivienda	2.1.1 Acceso a la vivienda 2.1.2 Mejora del parque inmobiliario local
Línea 2.2 Sociedad y bienestar	2.2.1 Sanidad y salud 2.2.2 Educación 2.2.3 Infancia y juventud 2.2.4 Mayores 2.2.5 Igualdad e integración
Línea 2.3 Servicios básicos	2.3.1 Red de abastecimiento y de saneamiento 2.3.2 Otros servicios, equipamientos e infraestructuras
Línea 2.4 Cultura y deporte	2.4.1 Cultura 2.4.2 Deporte
EJE 3. TRANSPORTE, MOVILIDAD Y COMUNICACIONES	
Línea 3.1 Movilidad, accesibilidad y transporte	3.1.1 Infraestructuras 3.1.2 Transporte 3.1.3 Accesibilidad, conectividad y seguridad vial
Línea 3.2 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	3.2.1 Calidad del servicio 3.2.2 Formación, difusión y aprovechamiento ciudadano
EJE 4. PATRIMONIO Y CALIDAD AMBIENTAL	
Línea 4.1 Patrimonio cultural, medio ambiente y paisaje	4.1.1 Estudio, conservación, divulgación y valorización 4.1.2 Conservación del medio ambiente, sostenibilidad y mitigación del cambio climático
EJE 5. ADMINISTRACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
Línea 5.1 Ordenación del territorio municipal	5.1.1 Gestión urbanística
Línea 5.2 Gestión administrativa y participación ciudadana	5.2.1 Digitalización de la gestión municipal 5.2.2 Simplificación administrativa y servicios públicos locales 5.2.3 Administración local y ciudadanía
Línea 5.3 Coordinación entre administraciones	5.3.1 Relaciones con otras administraciones, organizaciones y entidades públicas

Figura extraída del *Plan Estratégico de Valverde del Majano* (Martínez Fernández, coord., 2023, p. 131).

local), la sociedad y el bienestar (con medidas específicas vinculadas a aspectos como la sanidad, educación, infancia, juventud, tercera edad, igualdad e integración) y los servicios básicos (abastecimiento, saneamiento, otros servicios y equipamientos básicos), todo ello sin dejar a un lado cuestiones directamente relacionadas con la cultura y el deporte.

3. *Transporte, movilidad y comunicaciones.* Para la optimización de los sistemas de movilidad y conectividad fueron definidas dos líneas específicas de actuación, una primera, cuyas medidas se centraban en la movilidad, la accesibilidad y el transporte, y que serían desarrolladas a través de la implementación de acciones concretas con influencia directa sobre las infraestructuras y el transporte, así como sobre la conectividad y la seguridad vial. Por otro lado, una segunda línea de trabajo, en este caso focalizada en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se desarrolló a través de la implementación de medidas clave orientadas a cuestiones como la mejora de la calidad del servicio o la formación, difusión y aprovechamiento ciudadano.
4. *Patrimonio y calidad ambiental.* La preservación y puesta en valor del patrimonio local se desarrolló a través de dos vías de actuación. Por un lado, el estudio, conservación, divulgación y valorización de los elementos patrimoniales y, por otro, mediante la conservación del medio ambiente, la sostenibilidad y la aplicación de acciones específicas para la mitigación del cambio climático.
5. *Administración y participación ciudadana.* Finalmente, y en relación con la actualización de la Administración pública, y el refuerzo de la gobernanza orientada a una mayor participación, este eje se desgranó a través de tres líneas de actuación claramente diferenciadas como son la ordenación del territorio municipal a través de una medida concreta relacionada con la gestión urbanística local; la tramitación administrativa y la participación ciudadana mediante el establecimiento de medidas específicas en materia de digitalización municipal y la simplificación administrativa y de los servicios públicos locales; así como para la coordinación entre administracio-

nes, haciendo especial hincapié en las relaciones de la Administración local con otras administraciones, organizaciones y entidades públicas.

IV. CONCLUSIONES

En virtud de sus características, la planificación estratégica se constituye como un proceso de naturaleza sistémica que trasciende cualquier aproximación sectorial o parcial necesaria para el desarrollo de un territorio. Este modelo de planificación adquiere un notable protagonismo, debido a que se constituye como una herramienta dinámica y flexible capaz de intervenir de forma eficaz sobre una realidad territorial en constante transformación.

Asimismo, esta tipología de planificación también ha demostrado ser adecuada para operar, de forma simultánea, tanto a escala local, actuando directamente sobre el territorio mediante el diseño y aplicación de acciones específicas que den respuesta a las necesidades y singularidades de cada ámbito, como a escalas superiores a través del diseño de actuaciones que contribuyan a dar respuesta a fenómenos globales que escapan a la propia planificación estratégica. Por otro lado, mediante esta investigación también se pretende poner de relieve cómo el avance hacia el modelo territorial deseado no se fundamenta, únicamente, en la atención sobre aspectos o sectores aislados o inconexos, sino que es resultado de la interacción de factores económicos, sociales y culturales profundamente interrelacionados entre sí. Ante este hecho, la planificación estratégica integral se descubre como una herramienta de primer orden, necesaria y, a la vez, útil para definir el marco de actuación que, bajo un enfoque territorial, permita articular respuestas debidamente coordinadas que, en el medio plazo, posibiliten el desarrollo futuro del territorio conforme a las metas establecidas.

Desde el punto de vista de la metodología presentada, además de utilizar fuentes estadísticas, documentales y trabajo de campo, se tuvo en consideración a los agentes vinculados con el territorio (Administración, ciudadanía, agentes económicos, sectores culturales y sociales, representantes políticos, etc.). Ellos han sido elementos básicos a la

hora de elaborar el *Plan Estratégico de Valverde del Majano* por su conocimiento en primera persona y por su necesaria implicación en un proceso de co-creación de la estrategia, pues en buena medida de ellos dependerá su aplicación y su éxito.

Este hecho presenta una especial significación dado el carácter no vinculante y, por tanto, indicativo, de esta modalidad de planificación. Esto hace que cobre una notable relevancia el concepto de gobernanza, entendido como la necesaria participación e implicación, tanto en términos de coordinación como de cooperación, de los diferentes actores, públicos y privados, para la gestación y posterior puesta en funcionamiento de unos documentos estratégicos que, adaptados a la realidad de cada espacio, sean capaces de atender las necesidades básicas detectadas en el mismo. En este sentido, en la metodología anteriormente descrita se hace especial hincapié en el proceso de participación como un proceso también de implicación. Ello en aras de que los actores sean partícipes de forma activa en el avance hacia la construcción del modelo de desarrollo territorial deseado.

En este contexto, el *Plan Estratégico de Valverde del Majano*, pese a su condición de herramienta de carácter indicativo, fue diseñado bajo la premisa de dotar al término municipal de un instrumento que, en clave estratégica, sentase las bases operativas para alcanzar el modelo pretendido para el municipio durante la próxima década. Así, el éxito del documento depende, entre otras cuestiones, de múltiples factores, entre los que destacan la mayor o menor severidad de los aspectos a tratar, la disponibilidad de recursos o, como ha sido señalado con anterioridad, la voluntad y capacidad de los gestores del plan, así como el grado implicación del resto de los agentes con presencia en el territorio.

En función de todo ello, el documento estratégico fue concebido con la pretensión de sentar las bases del avance hacia un modelo de desarrollo territorial sostenible, cuya construcción se cimentaba sobre dos pilares fundamentales: (1) la mejora del bienestar y de la calidad de vida de la población local y (2) la consolidación de una estructura económica diversificada asentada sobre la base y el potencial que supone el polígono industrial Nico-

medes García y el aprovechamiento de los recursos endógenos.

Por último, destaca el hecho de que la metodología presentada guarda coherencia, no solo con la literatura científica consultada, sino también con las distintas directrices y líneas estratégicas marcadas desde la Unión Europea en materia de planificación territorial estratégica a lo largo de las últimas décadas, contribuyendo este hecho a dar solidez y a asentar el proceso metodológico diseñado desde el punto de vista de su aplicabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayuntamiento de Segovia (2018). *Plan estratégico y de innovación de la ciudad de Segovia (2018-2023)*.
- Comisión Europea (1999). *Estrategia territorial europea. Hacia un desarrollo equilibrado y sostenible del territorio de la UE*. <https://www.adta.es/documentos/estadoeuropa/1999%20UE%20Estrategia%20Territorial%20Europea.pdf>
- Comisión Europea (2010). *Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020>
- Comité Europeo de las Regiones (2012). *The European Union and the Urban Dimension. Executive Summary*. https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/system/files/generated/document/en/Executive%2520summary%2520Urban%2520Dimension%2520FORMAT%2520EN%2520for%2520%2520%2520%2520%2520publication%2520FINAL_0.pdf
- Dalla Torre, M. y Coronel, D. (2020). Políticas públicas y cambio climático: aportes al problema de la coordinación multinivel a partir de un análisis de políticas municipales. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 1(2), 1-24. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2020.58710>
- Del Socorro Moreno, D. (2018). La innovación tecnológica como repuesta integral para enfrentar el cambio climático. *Revista Multi-Ensayos*, 3(6), 60-66. <https://camjol.info/index.php/multiensayos/article/view/9693>

- Diputación de Segovia (2016). *Documento de aprobación del Plan Estratégico Provincial, 2016-2020*.
- Elorrieta Sanz, B., Olcina Cantos, J. y Sánchez Aguilera, D. (2016). La sostenibilidad en la planificación territorial de escala regional en España: estudio de casos. *Cuadernos Geográficos*, 55(1), 149-175. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/3308>
- Entrena Durán, F. y Valdera Gil, J. M. (2023). Los efectos de lo global en lo local. En R. M. Soriano Miras, A. Trinidad Requena y F. Barros Rodríguez (eds.), *La economía global localizada: entre los lugares de producción y consumo* (pp. 25-50). Centro de Investigaciones Sociológicas. <https://doi.org/10.5477/cis/ac.54.327>
- Farinós Dasí, J. (2010). Gobernanza para una renovada planificación territorial estratégica: hacia la innovación socio-territorial. En A. Martín Mesa y R. Merinero Rodríguez (dirs.), *Planificación estratégica territorial. Estudios metodológicos* (pp. 89-119). Junta de Andalucía. <https://blogs.ujaen.es/catpetdlg/wp-content/uploads/2012/09/Libro-Planificacion-Estrategica-Territorial.pdf>
- Farinós Dasí, J. (2015). Ordenación del Territorio desde la Geografía. De renovaciones conceptuales, retos, amenazas y espacios de oportunidad. *Polígonos. Revista de Geografía*, (26), 17-58. <https://doi.org/10.18002/pol.v0i26.1698>
- Farinós Dasí, J. (2021). Agenda Territorial Europea 2030: un marco político orientado a la acción para el objetivo de cohesión territorial. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales*, 53(208), 583-594. <https://doi.org/10.37230/CyTET.2021.208.17.2>
- Fernández García, F. y Olay Varillas, D. (2021). La planificación estratégica como instrumento de desarrollo territorial integral. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 53(208), 285-310. <https://doi.org/10.37230/CyTET.2021.208.01>
- Fernández Güell, J. M. (2007). 25 años de planificación estratégica de ciudades. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 39(154), 621-637. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/75799/46211>
- Gómez Martín, B., López Palomeque, F. y Cors Iglesias, M. (2004). Turismo y planificación estratégica: el estudio e informe estratégico del turismo urbano y territorial de Lleida. *Cuadernos Geográficos*, 34, 95-109. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/1822>
- Hermosilla Pla, J. y Mayordomo Maya, S. (2024). La planificación estratégica territorial participada y su relevancia en el desarrollo local sostenible. Una propuesta de caracterización desde la praxis. En F. J. García-Delgado, M. Hernández-Hernández, A. Martínez-Puche, L. A., Hortelano Mínguez y V. M. Zapata-Hernández (eds.), *(Con) textos de desarrollo local. Dos décadas de Geografía Aplicada (2003-2023)* (pp. 113-136). Grupo de Trabajo de Desarrollo Local de la Asociación Española de Geografía (GTDL-AGE). <https://doi.org/10.21138/dl.2024.6>
- Herrador Lindes, I., y Martín Mesa, A. (2010). Evaluación y planificación estratégica territorial. En A. Martín Mesa y R. Merinero Rodríguez (dirs.), *Planificación estratégica territorial. Estudios metodológicos* (pp. 117-134). Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación y Justicia.
- Iglesias Alonso, Á. (2010). La planificación estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: análisis de caso. *Cuadernos de Gestión*, 10(1), 101-120. <https://doi.org/10.5295/cdg.100156ai>
- Jurado Almonte, J. M. y Martín López, A. (2021). La planificación urbanística y el desarrollo territorial. En J. A. Márquez Domínguez (coord.), *Mejorar tu vida en tu territorio: IDL 25 años trabajando en los ámbitos municipales* (pp. 49-70). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva. <http://hdl.handle.net/10272/20189>
- Márquez Domínguez, J. A., Jurado Almonte, J. M. y Almanza Gerena, J. (2025). Aportaciones de los congresos internacionales de desarrollo local. En J. A. Márquez Domínguez, J. D. Moreno Morales y J. Almanza Gerena (eds.), *Territorios resilientes y comunidades en progreso* (pp. 307-326). Asociación Española de Geografía (AGE). <https://doi.org/10.21138/dl.2025.lc>
- Martín Mesa, A. y Merinero Rodríguez, R. (2010). Planificación estratégica urbana: un instrumento de gobernanza local para las ciudades y territorios. En A. Martín Mesa y R. Merinero Rodríguez

- guez (dirs.), *Planificación estratégica territorial. Estudios metodológicos* (pp. 117-134). Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación y Justicia.
- Martínez Fernández, L. C. (coord.) (2023). *Plan Estratégico de Valverde del Majano*. Ayuntamiento de Valverde del Majano. Documento inédito.
- Martínez Fernández, L. C. y Olay Varillas, D. (2025). City and city model: Villaviciosa as a territory-project in Central Asturias. *Street Art & Urban Creativity*, 11(2), 175-193. <https://doi.org/10.62161/sauc.v11.5718>
- Noguera Tur, J. (2009). Pensamiento y planificación estratégica. Definición e implementación de estrategias de desarrollo. En J. Noguera Tur, M. D. Pitarch Garrido y J. Esparcia Pérez (coords.), *Gestión y promoción del desarrollo local* (pp. 57-84). Universitat de València.
- Olay Varillas, D. (2025). *La planificación estratégica integral como instrumento de política territorial: propuesta metodológica y ensayo de aplicación en Asturias* [Tesis doctoral, Universidad de Oviedo]. Repositorio institucional de la Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/78595>
- Olay Varillas, D., Fernández García, F. y Herrera Arenas, D. (2023). La planificación territorial estratégica como instrumento de lucha contra el declive demográfico. En E. B. Antequera Terroso, J. Farinos Dasí y I. Latasa Zaballos (eds.), *Transiciones ecológica, energética, demográfica, alimentaria, económica. Transición territorial. Actas del XI Congreso Internacional de Ordenación del Territorio (CIOT)* (pp. 1035-1045). Asociación Interprofesional de Ordenación del Territorio (FUNDICOT) <https://dx.doi.org/10.7203/PUV-OA-627-3>
- Romero Aloy, M. J. y Vidal Climent, V. (2018). Planificación estratégica territorial y alteraciones del plan general. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 50(195), 7-20. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76606>
- Segópolis (2006). *La estrategia de Segovia y su área de influencia 2006-2016: La ciudad que se descubre a sí misma*. Ayuntamiento de Segovia.
- Serrano Andrés, A., Hernández Navarro, M. L. y Barthe, L. (2021). La gobernanza multinivel como elemento clave dentro del programa LEADER para el desarrollo territorial y el empoderamiento de los actores locales: los casos de Aragón y Midi-Pyrénées. *Cuadernos Geográficos*, 60(3), 192-211. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i3.17750>
- Unión Europea (2007). *Agenda Territorial de la Unión Europea. Hacia una Europa más competitiva y sostenible de regiones diversas*. Aprobada en la reunión ministerial informal de los ministros responsables de ordenación del territorio y desarrollo territorial del 24 y 25 de mayo de 2007 en Leipzig (Alemania). https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/what/territorial-cohesion/territorial_agenda_leipzig2007.pdf
- Unión Europea (2011). *Agenda Territorial de la Unión Europea 2020. Hacia una Europa más competitiva y sostenible de regiones diversas*. Aprobada en la reunión ministerial informal de los ministros responsables de ordenación del territorio y desarrollo territorial el 19 de mayo de 2011 en Gödöllő (Hungría). https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/planes-y-estrategias/desarrollo-territorial/Agenda%20Territorial%20Europea%202020%20adoptada%20en%20G%C3%B6d%C3%B6ll%C3%B6%20en%202011_tcm30-421566.doc
- Unión Europea (2020). *Agenda Territorial 2030. Un futuro para todos los lugares*. Aprobada en la reunión ministerial informal de los ministros responsables de la ordenación, el desarrollo o la cohesión territoriales, 1 de diciembre de 2020 en Alemania. https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/TA2030_02jul2021_es.pdf

Recibido: 27 de diciembre de 2025

Revisado: 11 de enero de 2026

Aceptado: 13 de enero de 2026