

# PLAN ESTRATÉGICO DE ANSOÁIN ANTSOAINGO PLAN ESTRATEGIKOA

## PROYECTO BÁSICO OINARRIZKO PROIEKTUA

## CONTENIDO

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>2. METODOLOGÍA .....</b>                                       | <b>5</b>  |
| <b>3. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>ALCANCE .....</b>                                              | <b>8</b>  |
| <b>MARCO POLÍTICO .....</b>                                       | <b>9</b>  |
| <b>OBJETIVO GENERAL .....</b>                                     | <b>9</b>  |
| <b>PLAZOS .....</b>                                               | <b>10</b> |
| <b>VALORES .....</b>                                              | <b>10</b> |
| <b>TEMAS ESTRATÉGICOS .....</b>                                   | <b>12</b> |
| <b>CONTENIDO .....</b>                                            | <b>12</b> |
| <b>4. DEFINICIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA .....</b>               | <b>15</b> |
| <b>GRUPO MOTOR .....</b>                                          | <b>15</b> |
| <b>GRUPO TÉCNICO .....</b>                                        | <b>16</b> |
| <b>GRUPO POLÍTICO .....</b>                                       | <b>16</b> |
| <b>FORO SOCIAL .....</b>                                          | <b>17</b> |
| <b>GRUPOS TEMÁTICOS .....</b>                                     | <b>18</b> |
| <b>ASISTENCIA TÉCNICA .....</b>                                   | <b>19</b> |
| <b>5. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN .....</b> | <b>20</b> |
| <b>6. PROCESO DE LICITACIÓN .....</b>                             | <b>23</b> |
| <b>CUANTIFICACIÓN DE LA LICITACIÓN .....</b>                      | <b>24</b> |

## 1. INTRODUCCIÓN

El Ayuntamiento de Ansoáin ha elaborado su **Plan de Gestión Anual 2024** que contempla las acciones y medidas que se quieren priorizar este año. Entre la relación de 10 proyectos incluidos en el Plan de Gestión Anual 2024 figura en primer lugar la definición del **Plan Estratégico 2024-2030** como un proyecto palanca que dé continuidad al III Plan de Acción Local de Agenda 2030 de Antsoain (2019-2023), evaluando y actualizando lo realizado hasta el momento y concretando una hoja de ruta estratégica alineada con la **Agenda 2030** y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

En este sentido, el Plan de Gestión Anual se plantea como meta elaborar un Plan Estratégico y un Plan de Acción en 2024 generando espacios de escucha, debate y participación ciudadana, técnica y política, mediante un proceso cuyos ejes sean la objetividad, la participación y la transparencia.

La planificación estratégica urbana es una disciplina con más de 40 años de historia, desde que San Francisco aplicara un modelo de gestión empresarial a la planificación urbana en 1981. Pocos años más tarde, el ejemplo se fue adaptando a otras ciudades en América y en Europa, siendo Bilbao, Barcelona, Zaragoza y Málaga las pioneras en el contexto español, demostrando la validez y utilidad de la planificación estratégica en el medio y largo plazo y su capacidad para mejorar la calidad de vida en las ciudades.

La planificación estratégica urbana es una herramienta que permite definir hojas de ruta específicas para el corto, medio y largo plazo, identificando áreas prioritarias de acción y proyectos de intervención de alto impacto. Más allá del documento en sí, lo fundamental es el proceso de diseño y gestión, basado en la gobernanza, la gestión relacional y el aprovechamiento del capital social, alineando los intereses de todos los agentes y actores locales en torno a unos objetivos claros y concretos. Así, se consigue aunar esfuerzos y concentrar recursos en las acciones que tienen más potencial para producir resultados, transformando la realidad local hacia el escenario deseado y consensuado.

Pero la planificación estratégica urbana no es exclusiva de grandes ciudades. Municipios de tamaño pequeño o mediano, como Miranda de Ebro, Zarautz, Irún, Lucena o Reinosa, por citar algunos, también han elaborado sus planes estratégicos.

Como cualquier herramienta, la planificación estratégica urbana tiene que ser usada correctamente para producir buenos resultados. Sin embargo, la falta de experiencia, la falta de conocimiento o el exceso de entusiasmo han llevado al fracaso de muchos procesos de planificación estratégica urbana.

Entre los errores más comunes que se suelen cometer se encuentran los siguientes:

- La **excesiva confianza en las asistencias técnicas de consultorías especializadas**. Un plan estratégico urbano no es un proyecto técnico arquitectónico. Contratar una empresa especializada puede ser de ayuda, pero por sí solo no va a generar los procesos de reflexión necesarios y, en muchas ocasiones, no tienen el conocimiento específico necesario sobre la realidad local.
- La **falta o exceso de liderazgo político**. La planificación estratégica urbana requiere de liderazgo político del gobierno municipal, pero su elaboración debe basarse en amplios consensos a nivel político y social.
- La **falta de implicación de los servicios técnicos municipales**. Hacer un plan estratégico sin contar con las personas que van a tener un papel protagonista en su impulso y ejecución no es muy recomendable.
- La **ausencia de procesos de gobernanza**, participación y transparencia. Sin aceptación social y política un plan estratégico está condenado al fracaso.

Otro de los errores más comunes es **la ausencia de un proyecto claro y definido cuando se empiezan procesos de planificación estratégica urbana**: qué se quiere conseguir, cómo, cuándo, con quién y para qué. Resulta fundamental para lograr un buen resultado tener claros los objetivos y definir un proyecto bien planificado y estructurado, donde se definan los roles de todos los actores que tienen que intervenir, incluyendo a representantes políticos, personal municipal, asistencias técnicas, ciudadanía y agentes externos.

En este sentido, para un Ayuntamiento sin experiencia previa en planificación estratégica urbana y sin personal especializado como el de Ansoáin, **se ha considerado extremadamente importante poder realizar la definición del proyecto básico de elaboración del plan estratégico con el apoyo externo de un experto con experiencia y formación en planificación estratégica urbana**: Jose Costero, ex director de la Oficina Estratégica de Pamplona y consultor urbano independiente.

## 2. METODOLOGÍA

La definición del Proyecto Básico ha tenido como objetivo ayudar al Ayuntamiento de Ansoáin a tomar decisiones sobre cómo quiere llevar a cabo la tarea de elaborar un plan estratégico para conseguir los resultados deseados, ya que no basta con tener una buena idea o propuesta política, hay que tener muy claro cómo llevarla a la práctica.

En esta etapa inicial previa del Plan Estratégico 2024-2030 se ha considerado que había que definir distintos elementos y características tanto del proceso de elaboración como del propio plan, que serían los siguientes:

- **Alcance:** ¿Cuál es el alcance del plan a nivel de territorio y población? ¿Se quiere limitar a nivel municipal? ¿Se quieren considerar solo las competencias municipales o también otros agentes públicos como la Mancomunidad y el Gobierno Foral? ¿Se quiere considerar solo el sector público y ciudadano o también el sector privado? ¿Se quieren considerar las relaciones e interacciones con los municipios colindantes?
- **Objetivo:** ¿Cuál es el objetivo principal del plan estratégico: el bienestar social, la calidad de vida, el desarrollo económico, el desarrollo sostenible, todo lo anterior...?
- **Marco:** ¿Cuál es el marco político del plan estratégico? ¿Qué instrumentos políticos va a tener de referencia a nivel internacional, europeo, estatal y foral?
- **Valores:** ¿Cuál es la cesta de valores que tiene que regir el proceso de diseño y desarrollo del Plan Estratégico? ¿Cuáles son los valores fundamentales?
- **Actores:** ¿Quién va a participar en el proceso de elaboración a nivel político, técnico y social? ¿Qué rol van a tener los distintos agentes en el proceso? ¿Cómo se va a articular el proceso de participación de los distintos agentes? ¿Cuándo van a poder intervenir y sobre qué aspectos van a poder opinar?
- **Plazos:** ¿Para cuándo se quiere tener finalizado el plan estratégico? ¿Qué horizonte temporal va a tener su desarrollo? ¿Qué planificación temporal van a tener sus distintas fases?
- **Recursos:** ¿Qué recursos necesita destinar el Ayuntamiento o el municipio para el diseño del plan estratégico: económicos, humanos, políticos, sociales, etc.? ¿Cómo se puede optimizar el despliegue de estos recursos?

- **Contenido:** ¿Qué contenido debe tener el futuro plan estratégico? ¿Diagnóstico? ¿Prospectiva? ¿Marco estratégico? ¿Plan de acción? ¿Plan de financiación? ¿Acciones o proyectos? ¿En qué temáticas? ¿Con un sistema de evaluación y seguimiento?

Definir todas estas cuestiones en la fase inicial de elaboración del plan estratégico resulta fundamental para que el proceso de participación se centre en determinar qué es estratégico para Ansoáin y cómo se puede trabajar en lugar de debatir sobre cómo tiene que ser el plan.

Esta definición inicial determina en gran medida el recorrido posterior del plan, por lo que se ha considerado necesario **involucrar en esta tarea, además de al equipo de gobierno, a todos los grupos políticos y al personal técnico municipal.**

Para poder realizar esta definición se ha elaborado el presente **Proyecto Básico del Plan Estratégico 2024-2030 de Ansoáin** que describe los siguientes elementos:

- Definición del **alcance, objetivo, marco, valores, plazos y contenidos** del futuro plan estratégico.
- Definición del **modelo de gobernanza** del plan estratégico: identificación de actores, roles y procesos de participación.
- Diseño y **planificación detallada del proceso de elaboración** del plan estratégico: organización temporal de recursos y actividades a desarrollar, incluyendo la **planificación de la licitación y ejecución de la asistencia técnica** y el alcance de esta.

Para esta definición, se han conformado tres espacios de trabajo:

- **Grupo Motor:** compuesto por representantes políticos del gobierno municipal y la Secretaria Municipal con el rol principal de impulso de la estrategia.
- **Grupo Técnico:** compuesto por el personal técnico y administrativo municipal con la mayor responsabilidad dentro de las diferentes áreas de gobierno.
- **Grupo Político:** un espacio con la participación de todos los grupos políticos con representación en el Pleno Municipal.

El **Grupo Motor** ha realizado su trabajo principal en **3 sesiones** de unas 2 horas de duración. Estas tres sesiones han tenido lugar al comienzo, a la mitad y al final del proceso. Los objetivos de estas sesiones han sido los siguientes:

- **Sesión inicial:** revisar y validar la planificación y el planteamiento metodológico y recopilar las primeras consideraciones y condicionantes sobre el plan estratégico desde el punto de vista del Grupo Motor.
- **Sesión intermedia:** compartir y analizar los resultados de la sesión inicial del Grupo Técnico, reflexionar sobre los valores del plan, y preparar las próximas sesiones del Grupo Político y del Grupo Técnico.
- **Sesión final:** presentar y analizar los resultados de las sesiones finales del Grupo Técnico y el Grupo Político, así como las propuestas de la Asistencia Técnica, y tomar las decisiones finales sobre el Proyecto Básico.

El **Grupo Técnico** ha realizado **dos sesiones** de trabajo de unas 2 horas de duración con los siguientes objetivos:

- **Sesión inicial:** analizar los antecedentes (III Plan de Acción de Agenda 2030) y el contexto de políticas sectoriales municipales, realizar un mapeo de agentes de Ansoáin (internos y externos), reflexionar sobre lecciones aprendidas en procesos anteriores y realizar un análisis de los recursos disponibles (principalmente humanos).
- **Sesión final:** realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del Ayuntamiento de Ansoáin como organización con relación a la elaboración del plan estratégico y su ejecución.

Por su parte, el **Grupo Político** ha desarrollado su trabajo en una **única sesión**, de 2 horas, donde se presentaron las principales conclusiones del trabajo realizado con el Grupo Técnico y se recopilaron sugerencias, propuestas y comentarios con relación al Proyecto Básico.

Todas las sesiones fueron facilitadas por el consultor Jose Costero en locales municipales del Ayuntamiento de Ansoáin. A continuación, se incluye el cronograma del desarrollo del trabajo de definición:

| Definición Proyecto Básico.<br>Cronograma. |          | SEM1<br>15-19/01 | SEM2<br>22-26/01 | SEM3<br>29/01-<br>2/02 | SEM4<br>5-9/02 | SEM5<br>12-16/02 | SEM6<br>19-23/02 | SEM7<br>26/02-<br>1/03 |
|--------------------------------------------|----------|------------------|------------------|------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------------|
| Preparación                                |          |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |
| Grupo Motor                                | Sesión 1 |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |
|                                            | Sesión 2 |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |
|                                            | Sesión 3 |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |
| Grupo Técnico                              | Sesión 1 |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |
|                                            | Sesión 2 |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |
| Grupo político                             | Sesión 1 |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |
| Entrega proyecto básico                    |          |                  |                  |                        |                |                  |                  |                        |

### 3. DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tras los análisis realizados durante las sesiones y teniendo en cuenta las aportaciones realizadas por las personas que han participado en los distintos grupos, la asistencia técnica propone la siguiente definición de los principales elementos del Plan Estratégico de Ansoáin:

---

#### ALCANCE.

El Plan Estratégico de Ansoáin debe **considerar todos los elementos que están actuando sobre las dinámicas sociales, ambientales y económicas de la realidad del pueblo** y las que es posible que actúen en el futuro. En este sentido, además del Ayuntamiento de Ansoáin y sus competencias municipales, se deberán tener en cuenta otras administraciones públicas, como el Gobierno de Navarra, la Mancomunidad de la Comarca de Pamplona, la Mancomunidad de Servicios Sociales de Base, ORVE, etc. cuyas competencias y prestación de servicios condicionan la calidad de vida de la ciudadanía de Ansoáin.

En este sentido, la **unidad territorial objetivo** del plan estratégico será el **término municipal de Ansoáin, sin olvidar las interacciones y afecciones existentes con municipios colindantes**, especialmente Pamplona, cuyas políticas, iniciativas y proyectos afectan y condicionan la realidad del pueblo.

Por otra parte, el plan estratégico debe contemplar también el efecto producido por la actividad de otros sectores más allá del sector público, como son **el sector privado y el tercer sector**.

En este sentido, se considera que el Plan Estratégico de Ansoáin debe identificar aquellas acciones que pueden hacer realidad alcanzar la Visión de pueblo consensuada y compartida, independientemente de que sea el Ayuntamiento de Ansoáin el principal responsable de su ejecución u otra entidad, organización o administración.

En cuanto a la población objetivo de esta política pública, sin duda debe ser la población residente en el municipio de Ansoáin, así como su tejido asociativo y el resto de los agentes sociales y económicos que realizan su actividad en el pueblo.

---

## MARCO POLÍTICO.

El marco político internacional de referencia para el Plan Estratégico de Ansoáin será la **Agenda 2030** y sus **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, con cuyos valores, principios y metas quiere alinearse. Esto no significa que el Plan Estratégico de Ansoáin tenga que dar respuesta a todos los ODS a nivel local, ya que están pensados para su aplicación a nivel internacional y a escala estatal, por lo que muchas de sus metas no tienen aplicación directa en Ansoáin o no son relevantes a la vista del contexto local. **El Plan Estratégico de Ansoáin no será, por tanto, un plan de acción local de Agenda 2030 ni una agenda urbana**, pero sus objetivos y acciones deberán estar alineados con los principios y valores contenidos en estos acuerdos políticos internacionales de Naciones Unidas.

---

## OBJETIVO GENERAL.

En el proceso de diseño del Proyecto Básico se ha definido un objetivo general inicial para el Plan Estratégico de Ansoáin. Este objetivo general ha sido definido para **mostrar cuál es la voluntad del Ayuntamiento de Ansoáin y qué pretende conseguir con el lanzamiento de esta iniciativa**, sin que ello suponga que este tenga que ser el objetivo general final del Plan Estratégico. Este objetivo general final deberá consensuarse con todos los agentes y actores locales en etapas posteriores del proceso.

El objetivo general inicialmente definido es el siguiente:

*El Ayuntamiento de Ansoáin pretende impulsar en 2024 la elaboración de un plan estratégico para el pueblo. El objetivo principal del proceso de elaboración de este plan es construir una **visión a futuro de Ansoáin** que sea **compartida por todos los vecinos y vecinas, agentes y grupos políticos**. Esta visión a futuro tiene que definir un **relato de pueblo** que ponga a la **ciudadanía en el centro** y que contribuya a promover una **sociedad de cuidados**, tanto de las personas como del planeta.*

*El Plan Estratégico de Ansoáin será **diseñado conjuntamente** con todos los agentes sociales, económicos, políticos y con la ciudadanía, mediante un **proceso pedagógico y transformador** basado en los principios del **buen gobierno, la participación pública, la objetividad y la transparencia**. El Plan Estratégico de Ansoáin se materializará en un documento que debe ser claro y conciso y que recoja tanto la visión y el relato, como los **valores que deben***

**inspirar el desarrollo del pueblo** y sus gentes. También identificará e incorporará aquellas acciones, iniciativas o proyectos que se consideren más estratégicos para impulsar y facilitar un **proceso de transformación social, cultural y comunitario**, que sea capaz de mejorar la **calidad de vida de la ciudadanía**, y en el que se dé cabida y se integren las **distintas formas de organización social y comunitaria**, identidades diversas, a nivel cultural, sexual y de género, y estilos de vida.

La elaboración del documento y la aprobación del Plan Estratégico de Ansoáin debe marcar el **inicio de una nueva forma de entender la relación del Ayuntamiento con la ciudadanía** y los agentes sociales, que convierta a la administración municipal en principal motor del desarrollo socio-comunitario y del capital social del pueblo, explorando **nuevas formas de gestión, cooperación y colaboración**.

---

## PLAZOS

El Plan Estratégico de Ansoáin debe ser una herramienta que permita consensuar una visión a largo plazo y un relato de pueblo. En este sentido, tiene que permitir trabajar con **varios horizontes temporales, a corto, medio y largo plazo**.

El plazo temporal objetivo que se marca inicialmente es **2030** por dos razones principales: porque es un horizonte temporal amplio que permite proponer transformaciones y cambios profundos que den resultados importantes, y para hacerlo coincidir con los plazos de la Agenda 2030, el principal instrumento político internacional con el que se quiere alinear.

En su planificación, el Plan Estratégico de Ansoáin definirá **hitos intermedios de ejecución y también de revisión, evaluación y seguimiento**. El Plan Estratégico se debe entender como un proceso cíclico de mejora continua que se tendrá que evaluar y revisar de forma continua.

---

## VALORES

Al igual que con el objetivo estratégico, en esta fase de diseño del Proyecto Básico se ha trabajado en la definición de la cesta de valores inicial que deben estar presentes en todo el proceso de diseño, elaboración y ejecución del Plan Estratégico y que representan los valores con los que el Ayuntamiento quiere iniciar este proceso. Esto no impide

que en el transcurso de la definición del Plan Estratégico se puedan ir matizando o modificando estos valores, especialmente cuando se empiece a incorporar la visión de agentes externos al Ayuntamiento.

La **cesta de valores inicialmente definida** es la siguiente:

1. **Igualdad y equidad.** La igualdad de género debe estar presente como un valor fundamental e irrenunciable en todo el proceso de diseño, elaboración y ejecución del Plan Estratégico de Ansoáin. Asimismo, también tiene que estar presente la equidad entendida como la disponibilidad de las mismas oportunidades y condiciones para todas las personas, mujeres y hombres, y la lucha contra cualquier tipo de discriminación sexual, racial, cultural, socioeconómica, etc.
2. **Comunidad, identidad de pueblo, cultura y ciclo vital.** El valor de las buenas relaciones sociales de apoyo y cuidado mutuo, la identidad del pueblo de Ansoáin y el valor del sentimiento de pertenencia, el valor de la cultura común y la convivencia e intercambio entre las distintas culturas que conviven en el pueblo, así como la mirada desde la perspectiva de las especificidades de cada etapa del ciclo vital: infancia, juventud, madurez, maternidad/paternidad y tercera edad.
3. **Inclusión social, convivencia y accesibilidad.** La convivencia de todas las personas, mujeres y hombres, que forman parte de la comunidad local, de los grupos y colectivos, y de las distintas culturas, razas y etnias, así como su inclusión sin distinción ni discriminación alguna, atendiendo a las necesidades de todas las personas con sus diferentes características, así como la accesibilidad universal de las personas con alguna discapacidad física o intelectual.
4. **Participación, colaboración y cooperación.** La participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre el pueblo de manera más activa y democrática que la simple participación en las elecciones locales, y la generación de una cultura de la participación y la buena gobernanza, así como el valor de la colaboración y la cooperación entre la ciudadanía, las administraciones públicas y los agentes sociales y económicos en el desarrollo del pueblo.

5. **Resiliencia y sostenibilidad ambiental.** La resiliencia como capacidad de adaptación a las amenazas y crisis futuras, incluyendo la emergencia climática y sus potenciales efectos negativos sobre la salud de las personas y de los ecosistemas, y la sostenibilidad ambiental entendida como la capacidad para minimizar el impacto sobre los recursos naturales de las actividades humanas sin reducir la calidad de vida.

---

## TEMAS ESTRATÉGICOS

Tras los análisis realizados para el diseño del Proyecto Básico, se ha considerado oportuno por parte de la asistencia técnica proponer una serie de temas estratégicos para Ansoáin, teniendo en cuenta las aportaciones recibidas, que puedan orientar los primeros pasos del proceso de definición del Plan Estratégico de Ansoáin. Los **temas estratégicos propuestos** son los siguientes:

1. **Igualdad de género.** Equidad. Ciudad de los cuidados.
2. **Cultura y Euskera.** Identidad local comunitaria, grupal e individual.
3. **Configuración urbana.** Falta de espacio para crecimiento. Espacio público e infraestructuras. Relación con el entorno metropolitano.
4. **Demografía y población.** Envejecimiento. Tendencias y cambios de necesidades a futuro.
5. **Innovación social comunitaria.** Modelos alternativos de gestión y gobernanza.
6. **Resiliencia urbana, paisaje y sostenibilidad ambiental.** Adaptación al cambio climático, movilidad sostenible y transición energética.

Estos seis temas estratégicos son una propuesta inicial de la asistencia técnica que el Ayuntamiento de Ansoáin tendrá que valorar y decidir adoptar o modificarlos.

---

## CONTENIDO

Finalmente, en cuanto al contenido del futuro Plan Estratégico de Ansoáin, se propone que incluya los siguientes elementos:

**Diagnóstico colaborativo.** Como todo ejercicio de planificación estratégica, el Plan Estratégico de Ansoáin debe comenzar realizando una fotografía de dónde se encuentra la ciudad. En este sentido, se propone que el análisis se realice en colaboración con todos los actores y agentes relevantes, que se base principalmente en análisis cualitativos, sin olvidar ciertos análisis cuantitativos básicos, y que se centre en los Temas Estratégico inicialmente definidos (ver apartado anterior).

**Visión a futuro.** El Plan Estratégico de Ansoáin debe incluir la visión a futuro del pueblo consensuada con todos los agentes. Esta visión debe estar basada en el análisis de posibles escenarios futuros haciendo un ejercicio prospectivo, aunque sea a un nivel básico.

**Misión y Valores.** El Plan Estratégico de Ansoáin debe incluir la definición de su Misión y de sus Valores, que deben seleccionarse e identificarse a partir de la cesta de valores inicial y que deben ser compartidos y consensuados.

**Objetivo general.** El Plan Estratégico debe incluir un objetivo general que defina qué se pretende hacer para hacer realidad la visión de pueblo. Este objetivo general tiene que trabajarse a partir del Objetivo General inicialmente definido en este Proyecto Básico.

**Objetivos estratégicos.** El Plan Estratégico debe definir una serie no muy extensa de objetivos estratégicos que deben ser claros y específicos. Deben marcar el camino que se quiere seguir para alcanzar la Visión de pueblo a futuro.

**Acciones estratégicas.** Para alcanzar los objetivos hace falta poner en marcha iniciativas, actuaciones, programas, planes y proyectos. El Plan Estratégico deberá identificar cuáles son las acciones más estratégicas para Ansoáin, es decir, aquellas que tengan un mayor potencial para alcanzar los Objetivos Estratégicos previamente definidos.

**Plan de Acción.** Para alcanzar la Visión, no basta con establecer objetivos e identificar acciones a realizar. Estas acciones deben ser priorizadas y planificadas ya que los recursos (presupuesto, personal y tiempo) son limitados y no se puede ejecutar todo a la vez. El Plan Estratégico deberá definir una hoja de ruta a seguir en los próximos años para dar

cumplimiento a la voluntad de los agentes que han consensuado su contenido.

**Plan de Financiación.** Siendo la financiación y la disponibilidad presupuestaria uno de los recursos más limitantes para la puesta en marcha de un plan estratégico, se considera necesario que se incluya un plan de financiación con una propuesta para la asignación de recursos económicos internos y la búsqueda de financiación externa.

**Sistema de evaluación y seguimiento.** Finalmente, el Plan Estratégico debe incluir un sistema que permita realizar un seguimiento y una evaluación del progreso del mismo en relación a la consecución de los objetivos definidos. Este sistema debería ser lo más sencillo posible evitando listas exhaustivas de indicadores cuantitativos cuya actualización requiera grandes cantidades de recursos humanos y económicos.

#### 4. DEFINICIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA

Tras los análisis realizados durante las sesiones y teniendo en cuenta las aportaciones realizadas por las personas que han participado en los distintos grupos, la asistencia técnica propone un modelo de gobernanza para el Plan Estratégico de Ansoáin que maximice las posibilidades de participación de ciudadanía y agentes sociales y económicos minimizando el esfuerzo necesario para su buen funcionamiento. A continuación, se muestra el esquema general del modelo con cada una de sus partes y se explican en detalle.



Modelo de gobernanza propuesto para el Plan Estratégico de Ansoáin.

---

##### GRUPO MOTOR

El grupo motor propuesto tendría las mismas funciones y parecida composición al grupo motor constituido para la fase de elaboración del Proyecto Básico. En este grupo participarían 2-3 personas del equipo de gobierno y 2-3 personas del equipo técnico-administrativo del Ayuntamiento, la Secretaria Municipal, como en la fase previa, más una o dos personas que se considere que tengan que tener una mayor implicación en la elaboración y diseño del Plan Estratégico de Ansoáin.

La función principal de este grupo sería la de ejercer el liderazgo del proceso, su pilotaje y la coordinación entre los distintos espacios del

modelo de gobernanza. Es grupo debe aunar el liderazgo político y el liderazgo técnico en un solo espacio de trabajo.

El planteamiento inicial sería que este grupo mantenga reuniones con una frecuencia mínima quincenal para poder hacer un seguimiento cercano del proceso.

---

## **GRUPO TÉCNICO**

El grupo técnico propuesto también mantendría la estructura básica del grupo que ha trabajado en la fase de diseño del proyecto básico, con una persona de cada una de las áreas municipales y un total de 15-16 personas involucradas.

La función principal de este grupo sería la realización de análisis técnicos y administrativos en relación al planteamiento y propuestas en torno al plan estratégico, así como el suministro de información y datos y la propuesta de acciones estratégicas.

De este grupo, 2 o 3 personas participarían también en el grupo motor, por lo que se asegura la buena coordinación y comunicación entre ambos espacios de trabajo.

Por otra parte, este grupo se reuniría solo en momentos puntuales del proceso, para maximizar la participación e involucración del personal técnico y administrativo municipal. Se estima que serían necesarias entre 5 y 8 reuniones a lo largo del proceso de diseño del plan estratégico.

---

## **GRUPO POLÍTICO**

El grupo político también se mantendría en el modelo de gobernanza como espacio de trabajo de todos los grupos municipales representados en el Pleno, con el objetivo principal de facilitar los consensos políticos en torno al plan estratégico. Así, sus funciones principales serían la de realizar análisis políticos, propuesta de acciones estratégicas y revisión de las propuestas realizadas, así como la construcción del consenso mencionada.

Para ello, se propone un grupo compuesto por un representante de cada grupo municipal, o dos como máximo, más la Alcaldesa. Esta composición está pensada para facilitar el intercambio de ideas y

opiniones políticas, manteniendo un grupo de trabajo con un número reducido de personas, y sin tener en cuenta el peso específico que cada grupo municipal tiene en el Pleno en función de su resultado electoral.

Este grupo se concibe como un espacio de trabajo y de intercambio y no es un espacio de deliberación ni de toma de decisiones. En ningún caso, este grupo debe sustituir ni asumir funciones de los órganos de deliberación municipal: Pleno, comisiones, Junta de Gobierno...

La frecuencia de reuniones de este espacio de trabajo será similar a la del grupo técnico intentando maximizar la utilización del tiempo dedicado por los representantes políticos. Así, este espacio se organizará para trabajar cuestiones específicas del proceso. Se estima que serán necesarias entre 5 y 8 reuniones.

---

## FORO SOCIAL

El foro social se propone como el espacio participativo principal del modelo de gobernanza. Tendría una composición abierta, aunque se invitaría a participar en el mismo de manera activa a los principales agentes identificados en el proceso de diseño del Proyecto Básico. Estos agentes serían:

- Asociación de personas mayores.
- Comunidad educativa del CP Ezkaba y centros escolares de otros municipios en los que haya una presencia importante de alumnado de Ansoáin (por ejemplo, el IESO Iñaki Ochoa de Olza DBHI).
- APYMA del CP Ezkaba.
- Vedel del CP Ezkaba.
- Clubes de fútbol, baloncesto y escalada.
- Asociación juvenil Antsoaingo Gaztea.
- Propietarios de empresas del polígono industrial.
- Asociación de comerciantes.
- Asociación de Esclerosis Múltiple de Navarra.
- Centro de salud.
- Párroco de la Iglesia.
- Casa de la juventud Harrobi.
- Mancomunidad de servicios sociales.
- Cáritas – Banco de Alimentos de Ansoáin.

- Gobierno de Navarra.
- Mancomunidad de la Comarca de Navarra.
- Centro comunitario Txoko Gorri.

A todos estos agentes, y a otros que se puedan identificar más adelante, se les invitaría a participar en el foro social. Para ello, habría que identificar las personas más adecuadas en cada caso y realizar un contacto directo.

Además, las sesiones del foro social estarían abiertas a la participación de cualquier persona interesada a título individual. Sería muy recomendable que se hiciera un esfuerzo importante para atraer ciudadanía a título individual para poder incorporar al proceso otro tipo de visiones más personales.

Las funciones principales de este espacio serían incorporar la participación ciudadana al proceso, facilitar la construcción de consensos sociales en torno al plan estratégico, y proponer acciones estratégicas a incluir.

Sería importante que en las sesiones del foro social participaran también representantes políticos involucrados en el grupo motor y en el grupo político para que puedan escuchar de primera mano los puntos de vista de los agentes y ciudadanía.

El foro social seguiría un ritmo similar de reuniones a los otros grupos, siendo convocado en momentos específicos del proceso y con un objetivo muy concreto. Se estima que serían necesarias entre 5 y 8 reuniones a lo largo de todo el proceso.

---

## GRUPOS TEMÁTICOS

Los grupos temáticos se plantean como grupos de trabajo para el co-diseño del plan estratégico. La idea es que estos grupos tengan una composición más reducida que el foro social, con entre 10 y 15 personas máximo por grupo para poder facilitar un trabajo más profundo.

Sus funciones principales serían la realización de análisis temáticos, la ideación de acciones y el co-diseño del plan estratégico.

En su composición se propone que se tengan en cuenta los cuatro sectores de la hélice de la innovación: público, privado, academia y civil.

Aunque no siempre va a resultar sencillo, el objetivo sería garantizar una diversidad de puntos de vista en los análisis y propuestas de los grupos. En este sentido, habría que estudiar la idoneidad de incorporar en estos espacios a personas del grupo técnico y del foro social.

En cuanto al número de grupos y a las temáticas, se propone que sea una cuestión abierta a la propuesta de variantes por parte de las ofertas técnicas del proceso de licitación de asistencia técnica previsto.

---

## ASISTENCIA TÉCNICA

Teniendo en cuenta los análisis realizados para el diseño de este Proyecto Básico, se considera que el Ayuntamiento de Ansoáin no dispone hoy en día de personal suficiente, ni con las capacidades ni los conocimientos técnicos necesarios, como para realizar con medios propios un proceso de definición de un plan estratégico urbano. Por ello, se considera indispensable que el Ayuntamiento cuente con el apoyo de una asistencia técnica externa cuyo rol sería fundamental en todo el proceso.

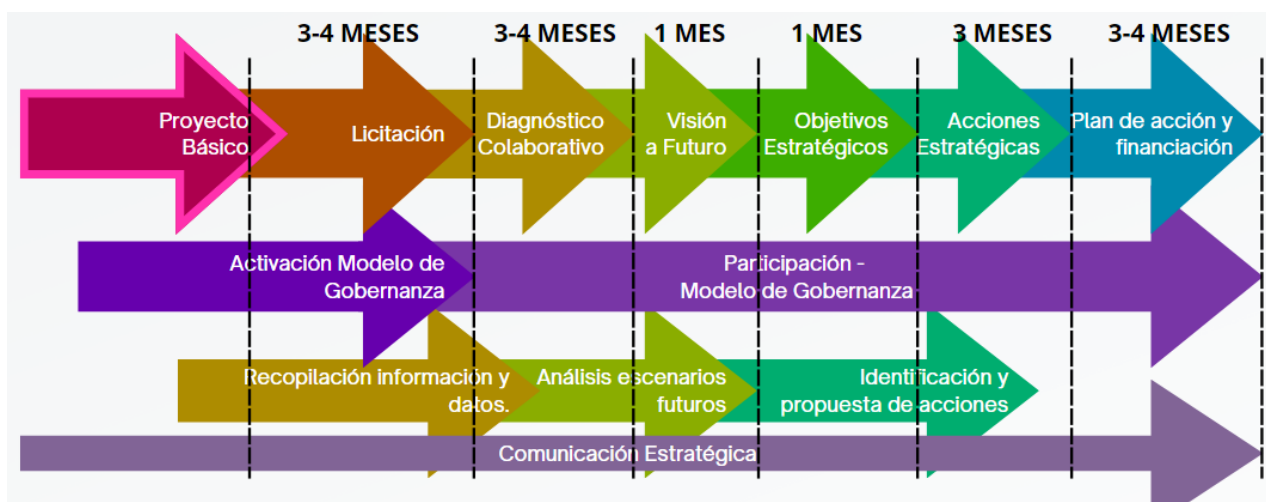
Esta asistencia técnica debería prestar servicios como: apoyo técnico y metodológico en todo el proceso, organización y facilitación de reuniones, elaboración de documentos como informes, análisis, actas, presentaciones, etc., realización de propuestas en el diseño del plan estratégico, apoyo a la comunicación, y todas las tareas relacionadas con la producción del plan estratégico, el plan de acción y el plan de financiación.

Así, la asistencia técnica debería ser la que centralizaría la información generada en todos los espacios de trabajo del modelo de gobernanza y realizaría los análisis para la propuesta de puntos de encuentro que den lugar a los consensos políticos y sociales. También tendría un rol de moderación y mediación entre las personas asistentes a las reuniones.

Su contacto municipal principal sería el grupo motor, quien supervisaría su labor y aportaría el criterio y la dirección necesaria para que la asistencia técnica pudiera realizar su trabajo.

## 5. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN

A la vista de los análisis realizados en la fase de definición del Proyecto Básico y teniendo en cuenta el alcance del trabajo y los objetivos, la asistencia técnica ha diseñado un proceso de elaboración del Plan Estratégico de Ansoáin que tendría el siguiente esquema:



El proceso comenzaría en 2024, finalizado el Proyecto Básico, con la licitación de la asistencia técnica externa. **Se considera que todo el proceso llevaría entre 14 y 17 meses**, por lo que necesariamente **se prolongaría hasta mediados o finales de 2025**. Hay que tener en cuenta que el retraso en alguna fase puede hacer que este plazo se incremente porque hay tareas que no se pueden realizar en determinadas épocas como el verano y habría que posponerlas uno o dos meses, retrasando todo el proceso.

En el diagrama del proceso propuesto se han contemplado 4 niveles paralelos e interdependientes que se explican a continuación:

- **Nivel 1:** el proceso técnico y metodológico de definición del plan estratégico. En este nivel se consideran todas las tareas a desarrollar por la asistencia técnica, fundamentalmente, incluyendo los análisis técnicos, la producción de documentación, etc. Con la finalización del Proyecto Básico comenzaría el proceso de licitación, dirigido por el Ayuntamiento hasta su adjudicación. Una vez adjudicado, la empresa contratada tendría la responsabilidad de desarrollar su labor a lo largo de las siguientes etapas: diagnóstico colaborativo, visión a futuro, objetivos estratégicos, acciones estratégicas y plan de acción y financiación.

- **Nivel 2:** el modelo de gobernanza. Este nivel incluye todas las reuniones y actividades de los espacios de trabajo del modelo de gobernanza. Se distinguen dos fases: la fase de activación y la fase de participación. Se considera que el Ayuntamiento ya ha iniciado la fase de activación de los tres espacios ya utilizados (Grupo Motor, Grupo Político y Grupo Técnico) y que podría trabajar en la activación del Foro Social, convocando una primera reunión informativa antes de la adjudicación de la licitación para ahorrar tiempo en el proceso.
- **Nivel 3:** datos, análisis y propuestas técnicas. Este nivel incluye el trabajo a realizar por las áreas municipales más allá de participar en las reuniones del Grupo Técnico. Incluiría la recopilación de datos e información disponible para la asistencia técnica, la participación en el análisis de escenarios futuros y la participación en la identificación y propuesta de acciones estratégicas. Con el objetivo de acortar plazos, la recopilación de datos e información podría iniciarse de forma previa a la adjudicación de la licitación.
- **Nivel 4:** la comunicación estratégica. Este nivel incluye las necesarias acciones de comunicación que el Ayuntamiento debe realizar para dar a conocer el proceso a la ciudadanía y garantizar la implicación de todos los agentes sociales y económicos. En estas tareas la asistencia técnica podrá contribuir aportando información y documentación a medida que avance el proceso, pero el protagonismo debería tenerlo el Ayuntamiento, que realizaría la comunicación a través de sus canales habituales (boletín, redes sociales, notas de prensa, etc.).

El **aspecto más crítico en este proceso** es el nivel 2, el **modelo de gobernanza**, y es el que más dilata los plazos del desarrollo del Plan Estratégico. El éxito de todo el proceso dependerá de la capacidad del Ayuntamiento de Ansoáin de involucrar a un grupo relevante y suficientemente diverso de agentes, tanto internos como externos, y de generar dinámicas positivas y constructivas de reflexión en torno al futuro del pueblo, los objetivos a largo plazo y las acciones a desarrollar. Para ello, es fundamental que sea capaz de seleccionar en el proceso de licitación a una asistencia externa solvente, experta y comprometida con el trabajo.

Una parte fundamental de este proceso se va a concretar en la organización de reuniones presenciales, que son insustituibles a día de hoy en este tipo de procesos. Si bien se ha estimado un número aproximado de reuniones de los distintos espacios que componen el modelo de gobernanza, se considera que se debería dar libertad a las empresas interesadas en el proceso de licitación a proponer un número exacto y el objetivo concreto de cada una de las mismas, acorde con la metodología que quieran plantear.

## 6. PROCESO DE LICITACIÓN

Teniendo en cuenta los análisis realizados en la definición del proyecto básico y las características del Ayuntamiento de Ansoáin, el presupuesto disponible en 2024 y las dinámicas de trabajo internas, se propone la realización de un proceso de licitación único para el diseño y elaboración del Plan Estratégico de Ansoáin 2024-2030.

Se propone un proceso de licitación que tenga las siguientes características:

- Debe ser un **contrato plurianual (2024-2025)**, ya que los trabajos deberían prolongarse por más de 14 meses.
- Se propone la utilización de un **proceso abierto o restringido** (con un mínimo de 5 invitaciones), para garantizar la máxima concurrencia posible de ofertantes, y evitar el riesgo de que la licitación quede desierta.
- Se propone la realización de un proceso de licitación **sin división en lotes**, ya que se considera fundamental que todo el proceso sea realizado por la misma empresa o UTE para garantizar la buena coordinación de los trabajos.
- Se propone que se fije un **umbral mínimo a alcanzar en la valoración de los criterios subjetivos** para pasar a la fase de valoración de los criterios objetivos. Para garantizar que, independientemente de la oferta económica, se seleccione una empresa con una oferta solvente, se propone que el umbral mínimo se fije en el **70%** de la valoración de los criterios subjetivos.
- Se propone que el peso de los **criterios objetivos** sea de un **60%**, pero que se incorporen criterios diferentes a la oferta económica como, por ejemplo, **criterios sociales y ambientales** valorables mediante fórmulas económicas.
- Se propone la definición de **hitos temporales intermedios y entregables asociados a pagos parciales** en la contratación, de manera que se pueda ir pagando según se compruebe que los trabajos progresan de forma satisfactoria, lo que supone un incentivo para la empresa adjudicataria.

- Se propone **limitar los requisitos de solvencia técnica y solvencia financiera al mínimo imprescindible**, ya que se considera que perjudica a empresas de pequeño o mediano tamaño o de reciente creación, y que beneficia a grandes empresas de consultoría que, aún acumulando mucha experiencia como organización, no garantiza que los equipos humanos que destinen tengan ese mismo nivel de experiencia.
- Se propone **valorar la experiencia y formación del equipo humano** en función del porcentaje de dedicación al trabajo a desarrollar, con un compromiso de dedicación del personal ofertado o su sustitución por personal con un perfil similar.
- Se propone la incorporación del requisito de ejecución de mantener **reuniones presenciales quincenales** con el grupo motor, como medida que favorezca la cercanía y accesibilidad del equipo de trabajo.

---

## CUANTIFICACIÓN DE LA LICITACIÓN

Se han analizado las tareas necesarias para llevar a cabo un contrato de asistencia técnica con las características del proceso definidas en este Proyecto Básico y **se ha cuantificado la dedicación mínima en un total de 1.049 horas**.

Se considera que este contrato debería ser ejecutado por un **equipo mínimo con dos perfiles: un consultor junior y un consultor senior** con unas tarifas de 40,00 y 50,00 € brutos a la hora respectivamente, y una dedicación al 50%, por lo que la **tarifa bruta media serían 45,00 €/hora**.

En total, el **coste de personal ascendería a 47.205,00 €**, a lo que habría que sumar el **16% de gastos generales y beneficio industrial (7.552,80 €)** más el **21% de IVA (11.499,14 €)**. Todo ello hace un **total de 66.256,94 €**, que sería el precio máximo de licitación estimado.

Con relación a las anualidades, se estima que el 45 % del volumen del trabajo debería ejecutarse en 2024 y el 55 % restante en 2025, por lo que el importe de las anualidades sería de **29.815,62 € en 2024 y 36.441,32 € en 2025**.

La experiencia del consultor en procesos de licitación de asistencia técnica externa, en los que se ha utilizado este método de cálculo, hace que se estimen rebajas máximas en este precio de licitación de entre el 10 y el 20 %. Teniendo en cuenta que el principal coste de este tipo de servicio es el personal y que los perfiles con más experiencia son los más costosos, lo normal es que la rebaja del precio de la oferta signifique mayor dedicación de perfiles menos expertos. Para evitar este efecto y perder calidad en la prestación del servicio, se considera que **una rebaja razonable del precio de licitación estaría en torno al 10%**. Rebajas mayores podrían suponer reducciones significativas en la calidad de la prestación del servicio.