

# DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS SOBRE LOS QUE APOYAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA SEGORBE Y EL ALTO PALANCIA (II Parte)

*- José Luis Orduña Lara -*

## SEGUNDA FASE. ANÁLISIS DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS, Y DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE ACCIÓN.

### IV.- ANÁLISIS DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS Y DEFINICIÓN DE POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN

Con la identificación de los diez temas críticos se cerraba la Fase I del Trabajo y comenzaba la II. En ésta se realiza el análisis interno y externo de cada uno de los temas críticos/estratégicos, así como la definición de posibles líneas de acción, que posteriormente podrían ser tomadas como punto de partida para el desarrollo de los objetivos y estrategias en la Fase III de un hipotético Plan Estratégico de Segorbe y la Comarca. Las líneas de acción que se proponen intentan aprovechar las oportunidades que brinda el entorno optimizando las fortalezas, superando las debilidades y neutralizando las amenazas que dificultan el avance hacia la visión estratégica que se ha definido.

#### 1.- REGRESIÓN DEMOGRÁFICA Y ENVEJECIMIENTO POBLACIONAL

La comarca se enfrenta a una evolución poblacional muy regresiva y a un notable envejecimiento. Con las constantes actuales dentro de 15-20 años la comarca habrá perdido cerca de un 20% de la población, con lo que muchos pueblos se habrán quedado despoblados. En Segorbe se empieza a observar cierto cambio de tendencia,

gracias a unos saldos migratorios positivos, pero el crecimiento vegetativo es cada vez más negativo al igual que en la comarca.

Las tendencias que se observan indican una revalorización de las zonas rurales como lugares de residencia y de desarrollo de ciertas actividades productivas, al socaire de los cambios en las pautas de localización industrial y desconcentración empresarial. Igualmente, la separación entre lugar de trabajo y residencia es un hecho cada vez más extendido del que podrá aprovecharse Segorbe gracias a sus buenas comunicaciones con Valencia y en un futuro, esperemos que no muy lejano, con Castellón. Para ello habrá que mejorar los servicios de transporte colectivo por carretera y ferrocarril con Valencia y renovar los núcleos rurales, mediante programas similares a los que se desarrollan en Baviera y en otros lugares europeos, apoyados en la participación de los vecinos. Igualmente es imprescindible favorecer el aumento de las tasas de natalidad, favoreciendo las condiciones de trabajo de la mujer, la escolarización gratuita y la mejora del nivel de vida de los pueblos.

## TEMA 1. REGRESIÓN DEMOGRÁFICA Y ENVEJECIMIENTO POBLACIONAL

<b>TENDENCIAS</b>	<b>PUNTOS FUERTES Y DÉBILES</b>	<b>POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN</b>
* Fuerte potencial de expansión industrial del área de Sagunto.	* Fuerte reducción de la población comarcal desde 1900 y dispersión.	- Aumentar líneas y servicios de transporte por autobús a Valencia
* Fuerte dinamismo industrial de La Plana de Castellón.	* pueblos muy pequeños y sin servicios públicos esenciales.	- Programa de Renovación de Núcleos Rurales (tipo Baviera)
* Medio ambiente, vida rural y pequeñas ciudades: activo clave.	* Muy bajas tasas de natalidad y fecundidad. No renovación.	- Construcción pequeñas residencias de ancianos y servicios personales
* Aumento emigración hacia La Plana de no convertir los flujos en diarios.	* Población muy envejecida. Por cada joven, 1,4 mayores de 64 años.	- Mejora servicios de transporte público intracomarcal. Bus de la Diputación.
* Alejamiento del binomio empleo-residencia.	* En Segorbe crece la población en los últimos años.	- Potenciar transporte ferroviario intra y extracomarcal
* Potenciación del transporte colectivo	* Fuerte reducción emigración y saldo positivo desde 1991.	- Prestación de los servicios públicos esencial en pueblos
* Mayor movilidad y demanda de infraestructuras de transporte.	* Inmigración retorno sólo supone el 15% del total. 60% del AMV	- Favorecer los servicios dirigidos maternidad y trabajo mujer
* Las NT abren mayores posibilidades desconcentración productiva y relocalización de actividades	* Muchos pueblos sin educación infantil y preescolar,	- Favorecer el desarrollo endógeno y las iniciativas locales de empleo.
* Aprovechar Sociedad Información y Proyecto INFOVILLE para superar aislamiento zonas rurales.		- Impulso del turismo y artesanía
		-Escolarización total y gratuita a menores de tres años

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles

### 2.- FORMACIÓN Y EMPLEO

Actualmente se reconoce una importancia creciente a los recursos humanos en la actividad empresarial y en la capacidad de desarrollo endógeno de los territorios. Las nuevas tecnologías exigen una mayor cualificación de los recursos humanos, convirtiéndose la formación del personal en la clave de la generación de ventajas competitivas. Igualmente la formación es el principal seguro contra el paro y el principal activo para la mejora de la calidad de vida individual y el progreso social.

Las tendencias del entorno conceden cada vez más importancia a la formación para el empleo. Una formación integrada en los procesos productivos y en las empresas, práctica y teórica a la vez, flexible y permanente, capaz de formar personas cualificadas y polivalentes, con varios idio-

mas y un conocimiento notable de las nuevas tecnologías. En la comarca las debilidades son muy importantes, pero también disponemos de algunos puntos fuertes como es la existencia de 2 Institutos, una buena red de equipamientos educativos especiales (EPA, UNED, EOI, Conservatorio Profesional de Música) y de operadores que actúan en el marco de la formación ocupacional. Hay que realizar muchos esfuerzos, entre ellos: integrar a los empresarios en la formación profesional, profesionalizar las empresas, programar y coordinar los recursos y contenidos, y poner las bases para que Segorbe se convierta en un centro educativo y cultural de cierto nivel (Facultad o Escuela Universitaria, Escuela de Turismo, Universidad de Verano, Centro FIP, etc.).

**TEMA 2.- FORMACIÓN Y EMPLEO**

<b>TENDENCIAS</b>	<b>PUNTOS FUERTES Y DÉBILES</b>	<b>POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN</b>
* Continuidad CV como Región Objetivo 1 del 2000 al 2006	+ Bajos niveles de instrucción en la comarca, algo mayores en Segorbe.	- Ciclos formativos que adecuen oferta a profesiones relacionadas con potencialidades comarca.
* Extensión general red INFO-COLE	+ Muchos pueblos sin infantil y preescolar.	- Crear Consep <b>F.P. Comarcal</b>
+ Dualización del mercado de trabajo: empleos con -salarios y nivel de formación en z. rurales	+ Escaso número de ramas profesionales en FP. Poco ajuste a las necesidades del mercado,	-Estudiar los requerimientos formativos de nuevas profesiones de acuerdo al Plan estratégico.
+ Necesidad mayores niveles cualificación y empleabilidad	+ Débiles y dispersas iniciativas de F. ocupacional y continua.	-Fomentar la formación específica y continua de los trabajadores.
+ El nuevo sistema tecnoindustrial exige que trabajadores y empresas cuenten con mayores niveles educativos, culturales y organizativos	* Buena dotación de infraestructuras educativas en Segorbe: 2 Institutos, sección de la EOI, EPA, UNED, Conservatorio Profesional de Música.	- Impulsar programas de formación que permitan cualificar a la mano de obra poco especializada. (Certificado de Profesionalidad)
* Participación creciente de los agentes sociales en la formación.	+ Faltan objetivos, programación y coordinación en la formación ocupacional.	-Potenciar la coordinación de iniciativas de formación ocupacional y formación informática/comunicaciones
* Aumento inversión en formación.		- Aumentar relación centroempresas
* Inserción formación en planes estratégicos empresas.	* Nuevo Centro de Investigación Ganadera. Impulso ganadería.	- Ligar los programas formativos a las labores de inserción laboral
* Integración formación teórica y práctica. Flexibilidad y permanencia	* Existencia de importante grupo de operadores en la FP y continua.	- Crear <b>nuevas ramas de FP</b> : ganadería, indus. agrarias, turismo, etc.
* Aumento calidad y especialización de la enseñanza.	* Proyecto Centro de Iniciativas Empresariales en Soneja	- Consolidación <b>Centro Iniciativas Empresariales de Soneja</b> .
+ Necesidad de formación en nuevas tecnologías.	+ Los contratos de peón son los más extendidos.	- Puesta en marcha y consolidación del <b>Centro de Investigación Ganadera</b>
* Aumento de la demanda de técnicos	+ Reducidas cifras de contratación laboral y elevada dependencia de las M.PP. en la contratación. Peso construcción.	- Conseguir creación en Segorbe de un <b>Centro de Formación e Inserción Profesional</b> (Centro FIP) de la Conselleria de Empleo.
* Necesidad imprescindible del conocimiento de varios idiomas.	+ Baja oferta de contratos para ocupaciones más especializadas y más exigentes en cualificación.	- Favorecer aprendizaje idiomas. Estudiar creación una estructura de intercambios internacional.
* Formación ocupacional orientada a las demandas locales. Generadora de autoempleo.	* Elevada presencia en Segorbe de empresarios con o sin trabajadores.	- Crear <b>Universidad de Verano</b> especializada en agua/medio ambiente/turismo rural/ganadería
* Aparición de nuevas especialidades y titulaciones universitarias.	* Existencia en Segorbe de una buena base de profesionales, técnicos, directivos y gerente.	- Estudiar creación <b>Facultad o Escuela Universitaria</b> ligada a estudios ganaderos y/o tecnologías alimentarias
		- <b>Escuela de Turismo Rural y Oficios Artesanos</b>

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles

### 3.- SOPORTE PARA EL DESARROLLO ENDÓGENO Y LA COMPETITIVIDAD

La industria de Segorbe y la comarca se caracteriza por la concentración territorial y la diversificación sectorial, siendo ambas características positivas en un contexto de debilidad industrial. Frente a otras épocas se han consolidado dos actividades industriales que alcanzan cierto nivel tecnológico, especialización y solidez mercadológica.

Dentro de poco se va a contar con suelo industrial bastante apropiado, así como con gas natural. Actualmente se dispone de un buen clima laboral, una mano de obra moderadamente preparada y unos salarios medio-bajos. La dinámica inversora de los últimos años y la buena accesibilidad al AMV hacen esperar la llegada de nuevas inversiones procedentes de ese espacio, y en el futuro de La Plana, cuando sea posible acceder a ella por una vía rápida.

La descentralización productiva y las nuevas pautas de localización industrial que marca la globalización y el nuevo sistema tecno-industrial, revalorizando los factores inmateriales respecto a los tradicionales, otorga nuevas posibilidades a las zonas moderadamente alejadas de las grandes ciudades, siempre que sean capaces de actuar valorizando sus recursos endógenos y los factores claves de competitividad.

En este contexto las líneas de acción que proponen se dirigen a mejorar el entorno en el que se desarrollan las actividades industriales, y las economías y sinergias que pueden obtenerse a partir de la cooperación interempresarial (tecnología, innovación, comercialización etc.). Se propone la creación de un ambicioso Centro de Promoción Económica y Formación, cuya inversión podría ser financiada por el Leader, y su mantenimiento por las M.PP, empresarios y sindicatos; y un Centro Urbano de Servicios Avanzados.

#### TEMA 3.- SOPORTE PARA EL DESARROLLO ENDÓGENO Y LA COMPETITIVIDAD

<i>TENDENCIAS</i>	<i>PUNTOS FUERTES Y DÉBILES</i>	<i>POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN</i>
* CV Region Objetivo 1 del 2000-2006	+ Sectores tradicionales demanda débil y bajo nivel tec.	- Creación redes comunes de cooperación entre empresas
* Las NT abren mayores posibilidades desconcentración productiva y relocalización de actividades	+ Escasa división trabajo y escasas economías externas. Salvo jamones y puertas. + Mínima I+D e innovación	- Impulso de redes de innovación de agentes locales. - Impulsar coordinación sectorial - Impulsar innovación empresarial
* Nuevas pautas de localización empresarial. Ahora cuenta más la tecnología, las infraestructuras estructurantes, los recursos inmateriales, clima social, el medio ambiente y la calidad de vida.	+ Colectivo empresarial poco dinámico + Débil asociación empresarial + Falta clima de negocios + Baja formación empresarial + Gerencia no profesional + Bajo nivel tecnico-organizativo	- <b>Centro de Promoción Económica y Formación (CEPREF):</b> orientación y transf. tecnológica, información, asesoría, formación ocupacional y empresarial, promoción e imagen productos, fomento exportación.
* Impulso de la subcontratación y de la demanda de productos diferenciados y de calidad.	+ Bajo tamaño empresarial + Escasa cooperación empresarial + Escasa coordinación sectorial y excesiva competencia intrasectorial	- Conexiones a redes digitales integradas de telecomunicaciones, tipo Red Numérica de Servicios Integrados (RNIS).
* Alto potencial industrial de Sagunto	+ Mano obra poco cualificada, falta técnicos especialistas y medios	- Dotación suelo industrial suficiente y muy equipado. Demanda de parques.
+ Aumento demanda parques empresariales.	+ Baja productividad y bajos salarios	- Impulsar sistemas subcontratación
* Alto dinamismo industrial de la Plana	+ Falta suelo industrial urbanizado y equipado	- Crear <b>Centro Urbano de Servicios Avanzados</b>

+ Aumento demanda servicios avanzados telecomunicaciones	+ Falta política promoción calidad y marketing en jamones.	- Impulsar ILEs e iniciativas artesanas
* Aprovechar Sociedad Información y INFOVILLE para superar problemas aislamiento zonas rurales.	* Configuración de algunas actividades en subsectores especializados y conectados.	* Instalación Oficina <b>PROP-Emprendedores</b> de la Generalitat
* Descentralización y dispersión actividades hacia ciudades intermedias y áreas rurales.	* Estructura diversificada y buena dinámica inversionista últimos años. Mejora tecnológica. Próxima llegada de gas natural	- Puesta en marcha y consolidación del <b>Centro de Iniciativas Empresariales</b> de Soneja.
* Mejora continuada de accesibilidad Segorbe con Mediterráneo y Madrid	* Renovación y entrada de nuevos artesanos. Buena calidad artesana.	- Fomentar la O y D de servicios avanzados a las empresas
* Las políticas apoyo Pymes y distritos industriales impulsarán la aproximación infraestructuras tecnológicas al territorio	* Clima emprendedor fomentado por Leader 11 y Departamento de Promoción de la Mancomunidad.	- Fomentar implantación empresas de transformación y servicios logísticos industriales especializados
+ Aumento concentración empresarial y economías escala	* Buen clima laboral y niveles salariales medios-bajos.	- Extender las aplicaciones informáticas a las Pymes

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles

#### 4.- POTENCIACIÓN DEL AGRO Y DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS

El agro comarcal presenta notables problemas derivados de la orografía y climatología imperantes, así como del pequeño tamaño de las explotaciones y parcelas. Existen diversas agriculturas en la comarca, siendo común en todas ellas el envejecimiento de los empresarios, el predominio de la dedicación a tiempo parcial, la falta de profesionalidad de muchos de ellos, el abandono de tierras, y los bajos niveles de productividad y rentabilidad. Aunque los productos son de buena calidad (fru-

tas, hortalizas y aceite de oliva) la comercialización es muy deficiente. La ganadería tiene una relevancia apreciable, especialmente en las zonas más altas de la comarca y la industria de secado de jamón y embutidos está muy extendida, elaborando productos de notable calidad. Las acciones se centran en la mejora de la productividad, aumento del tamaño de las explotaciones, productos de calidad, comercialización directa e impulso de las denominaciones o figuras de calidad: aceite, cereza, caqui, níspero, coliflor y jamón.

#### TEMA 4.- POTENCIACIÓN DEL AGRO E INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS

<b>TENDENCIAS</b>	<b>PUNTOS FUERTES Y DÉBILES</b>	<b>POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN</b>
* Crecimiento de la demanda de productos de calidad y naturales.	+ Pequeño tamaño explotaciones y parcelas y excesiva parcelación.	- Impulso explotación en común de tierras y agilización compras
* Crecimiento de la demanda de productos de calidad asociados a imagen medioambiental y rural	+ * Envejecimiento agricultores y baja formación. Incipiente entrada de jóvenes agricultores	- Potenciar <b>agricultura biológica</b> - Impulsar plantas aromáticas, medicinales, condimentarias
* Aprovechar énfasis Generalitat en políticas de calidad para impulsar calidad y promoción de productos de la zona	+ Insuficiente tecnificación en materia de riegos, tareas y recolección.	- Profundizar la <b>especialización en variedades autóctonas</b> , con denominación de origen y control del proceso de comercialización.



* Aprovechar las políticas de mejora de las explotaciones y la modernización de regadíos para consolidar explotaciones viables de la zona y la incorporación de jóvenes	+ Escasa dedicación principal al agro. + Elevados costes de cultivo y bajos rendimientos explotaciones. + Fuerte individualismo de los agricultores.	- Fomento concentración parcelaria donde sea factible - Impulso a la constitución de empresas de servicios agrarios - Potenciar cooperativas y SAT bien gestionadas. Concentración.
+ La ampliación de la UE y la Agenda 2000 reducirán las ayudas a las zonas rurales	+ Deficiente aprovechamiento forestal, y mínimos cuidados y tratamientos.	- Diseño y puesta en marcha de un <b>Plan Forestal</b> : regeneración, repoblación, y prevención.
+ La ampliación de la UE y la Nueva Ronda de la OMC generarán mayores niveles de competencia para la agricultura.	+ Progresivo abandono tierras. Falta cooperativas de explotación en comun y de empresas de servicios al agricultor.	- Búsqueda de <b>Denominación de Origen para el aceite del Alto Palancia</b>
	+ Los principales cultivos leñosos se enfrentan a serios problemas productivos y de mercado: recolección, promoción y comercialización.	- Mejora de la productividad del olivar y recolección mecanizada. - No mezclar variedades - Embotellado con marca comarcal, botellas de vidrio
	+ Falta de acciones conjuntas en comercialización y compras	- En el almendro: variedades tardías, recolección mecanizada e impulso coop. de segundo grado.
	+ Pequeñez explo. ganaderas y dependencia integración	- Frenar el abandono de tierras de cultivo en las riberas de los ríos.
	* No existen problemas significativos de agotamiento o contaminación de los acuíferos.	- Aumentar el tamaño de los rebaños medios de ovino y caprino. Cooperativas
	* Posibilidad de producción agrícola-ganadera de calidad con técnicas ecológicas. * Desarrollo y calidad industria de secado de jamones.	- En ganadería: ayudas a la concentración de granjas y redes de cooperación, para comercialización, abastecimientos, medicinas.
	* Elevada calidad frutas y hortalizas, especialmente aceite de oliva.	- Mayor control de la calidad de la miel y mejorar la formación apicultores
	* Elevada superficie forestal y aceptable conservación.	- Potenciar las queserías de calidad
	* Existencia de pequeñas huertas próximas a las poblaciones y en las riberas de los ríos de gran valor cultural, natural y turístico.	-Potenciar la industria de derivados cárnicos, a partir de: <b>Figura de Calidad para el Jamón</b> ; y cooperación entre empresas
	* Cabaña ganadera susceptible de ser impulsada con el desarrollo de la industria y la puesta en marcha del Centro de Investigación Ganadera	-Puesta en marcha del <b>Centro de Investigación Ganadera</b> . Estudiar instalación de una sede del <b>Instituto Valenciano Calidad Agroalimentaria</b> .

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles

### 5.- REFORMULACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO: TURISMO RURAL INTEGRADO, SOSTENIBLE Y DE CALIDAD

El desarrollo del turismo comarcal ha seguido una evolución espontánea centrada en la segunda residencia y en un turista de bajos/medios ingresos, poco consumidor de oferta complementaria y actividades turísticas. La comarca dispone de unos recursos naturales y paisajísticos excepcionales y bien conservados, y una apreciable riqueza monumental, artística, artesana y gastronómica. En cambio la comarca cuenta con muy poca oferta de

alojamiento y escasos productos turísticos, al carecer de empresas y actividades turísticas. Es necesario reformular el modelo turístico orientándolo hacia un turismo rural integrado, sostenible y de calidad. Para ello las propuestas deben ir hacia la aprobación de un Plan de este tipo, la puesta en marcha de un Organismo que lo coordine y gestione, la aprobación de un Plan de Ordenación del Territorio comarcal y el impulso del Parque Natural de la Sierra Espadán y de las capacidades turísticas de Segorbe, apoyadas en sus monumentos, casco histórico y fiestas taurinas.

#### TEMA 5.- REFORMULACIÓN DEL MODELO TURÍSTICO

TENDENCIAS	PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN
* Crecimiento de la demanda de turismo rural, de naturaleza, y aventura. tercera edad individual,	* El programa Leader facilita la conversión de recursos en productos turísticos.	- <b>Cualificación</b> del producto turístico y creación de productos orientados a mayores rentas.
* Facilidades de la Administración para la inversión en infraestructura.	* Existencia de una tradición de turismo de salud en torno a Navajas	- Mejora calidad producto, diversificación, mejor comercialización
*+ Las mejoras de la conectividad impulsan el turismo de segunda residencia. Peligro de invasión.	Notable potencialidad de los recursos natural-paisajísticos, históricos, artísticos, artesanales y gastronómicos, folklóricos...	- <b>Plan de Conservación y Uso de espacios</b> con alta potencialidad turística, cultural y ecológica. -Protección arquitectura popular
Mercados turísticos potenciales con fuerte demanda o. complem.	* Buena conservación recursos naturales y baja masificación	- <b>Plan de Ordenación Territorial y planificación usos del suelo.</b>
* Creciente auge del turismo activo	* Abundancia y calidad de agua	- <b>Plan Mejora y Recuperación Monte</b>
* Valorización del recurso agua para el turismo activo y contemplativo.	* Existencia 3 Unidades Ambientales con distintos recursos y ofertas.	- PEPRIs y reforma/redacción PGOU, priorizando rehabilitación viviendas.
* Fragmentación de las vacaciones lo que favorece la recurrencia y reduce la estacionalidad.	Clima de asociacionismo y nuevas iniciativas de gran interés mediante cooperativas.	- <b>Plan Creación, Modernización y Tecnificación de la hotelería familiar y Plan Rehabilitación de Casas Rurales</b>
	* Sierra Espadán, Parque Natural	- Centro Interpretación Recursos
*La diversificación mercados potenciales crea nuevas oportunidades negocio	* Positivas actitudes sociales y empresariales * Aumento hoteles, albergues...	- Recuperación elementos patrimoniales singulares como alojamiento: <b>Red Casas Rurales</b>
* Sensibilización por los temas de formación y cultura empresarial.	* Existencia de enormes recursos turísticos. Falta alojamiento hotelero	- Resolución tratamiento residuos sólidos y depuración aguas residuales
+ Dada la rápida demanda de los espacios rurales, la falta de estructuración y su entrada espontánea en los mercados puede ser perjudicial de cara al futuro.	* Cercanía a Valencia y Castellón * Proximidad a Sagunto y a la playa * Proximidad a las dos estaciones de esquí más cercanas a Valencia	- Conservación y mejora RN: estudios capacidad de carga, declaración P. Natural Sierra del Toro, educación ambiental, reforestación. - <b>Plan T. Sostenible S. Espadán</b>

+ Riesgo de masificación	* Alta fidelidad y satisfacción turista, pero insatisfecho con la calidad/precio	- <b>Plan Comunicación/ Comercialización</b> (señalización, marca, imagen reservas)
+Se tiende a realizar planes de marketing antes de organizar los recursos,	+ Perfil de turista de bajos/medios ingresos y nivel cultural, básicamente de segunda residencia, con un nivel de gasto reducido y muy concentrado en la alimentación.	- Conservación y mejora de los r. hco-culturales: recuperación, promoción y uso turístico, creación rutas hco-culturales, potenciación cultura del agua. <b>Museo del Aceite</b>
+ Riesgo de entrada de otros espacios del entorno en el mercado	+ Deficiente OT y definición usos del suelo. Presión especuladora en alza.	- Recuperación, promoción y comercialización artesanía y gastronomía.
+ Crecientes exigencias de calidad medioambiental, servicios y actividades.	+ Deficiente conservación entorno natural y arquitectura popular. Areas muy castigadas.	- Puntos de venta singulares de artesanía y productos locales en <b>"tiendas de productos del país"</b> .
+ Exigencia de una oferta complementaria amplia y de calidad. Si no, se merman posibilidades de alojamiento.	+ Deficiente conservación del patrimonio arquitectónico y cultural de la comarca. En Segorbe esfuerzos notables.	- Ampliación de la oferta complementaria: cultural, visitas guiadas, senderismo cicloturismo, piraguismo, náutico, ecuestre,
+ Aparición de nuevos espacios turísticos emergentes.	+ Deficientes construcciones de segunda residencia y poca atención estética y estilo rural.	- Red apropiada de Oficinas de Información Turística, con personal preparado.
*Envejecimiento y mejora salud	+ Deficiente promoción artesanía	- Señalizar rutas, senderos, ...
* Creciente aprecio por medio ambiente y vida rural.	+ Oferta complementaria, cultural, gastronómica y folklórica pobres.	- Crear <b>Centro Desarrollo Iniciativas Turísticas</b> : formación.
Puesta en marcha del Plan de Espacios Turísticos y apoyos a municipios turísticos.	+ Falta de itinerarios señalizados, rutas organizadas y visitas guiadas. * + Falta promoción productos del país	- Crear un <b>Órgano</b> que coordine y gestione el <b>Plan de Desarrollo Turístico Integral del Alto Palancia</b> .
	+ Falta de oferta actividades turísticas	- Impulsar <b>"Ruta de los Manantiales"</b>

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles

## 6.- MODERNIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y LOS SERVICIOS A LAS EMPRESAS

El sector comercial posee una importancia y tradición muy notables en Segorbe, encabezando un área comercial que supera los límites de la comarca. Ello ha permitido que este sector genere tantos empleos como el industrial y un notable volumen de renta y riqueza en la comarca. En las últimas décadas el sector no ha seguido el ritmo que marcaba la competencia y en gran medida se ha quedado obsoleto y con empresarios muy enve-

jecidos. Además, la entrada de un supermercado muy competitivo y la expansión urbanística de Segorbe han atacado con fuerza al comercio del Centro Comercial Tradicional (CCT). Se ha configurado una nueva polaridad y se ha degradado el centro comercial. Por su parte, los servicios a las empresas presentan una implantación moderada, lo mismo que la demanda. Es imprescindible impulsar una y otra, ya que de los servicios avanzados depende en gran medida la competitividad productiva y el desarrollo endógeno.

**TEMA 6.- MODERNIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL COMERCIO Y LOS SERVICIOS A LAS EMPRESAS**

TENDENCIAS	PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN
* Creciente descentralización y dispersión actividades desde grandes ciudades a z. rurales.	+ Escasa oferta de servicios a las empresas y débil demanda.	- <b>Centro Urbano de Servicios Avanzados:</b> concentre empresas y preste servicios comunes.
* Terciarización y NT favorecen producción servicios que no requieren contacto directo, en zonas rurales	+ Oferta de servicios empresariales centrada en los servicios menos avanzados	- Impulsar la O y D de servicios avanzados por las empresas de la comarca. - Crear imagen centro servicios
* Necesidad de ampliar red de servicios empresas ante terciarización y externalización.	* Concentración de las empresas de servicios a las empresas en Segorbe.	- Impulso empresas servicios informática/comunicaciones. - Acceso red digital
* Mejora continuada comunicaciones con los grandes ejes de desarrollo	* Existencia de un grupo considerable de profesionales, técnicos y directivos.	- Favorecer la formación de técnicos en informática y telecomunicaciones
* Avance proceso terciarización	+ Reducido peso libre servicio	-Fomentar contratación externa servicios avanzados.
* Globalización y NT impulsan la desconcentración productiva y el cambio pautas localización e favor zonas periféricas de las ciudades.	* Grado de modernidad y libre servicio en aumento. Trato personal y concesión de mayor importancia al cliente	- Puesta en marcha de una <b>Feria Comarcal:</b> artesanía, costumbres y productos tradicionales, productos y servicios innovadores de la comarca
* Creciente gusto de los clientes por el trato personal y los productos diferenciados y de calidad.	* Importante hueco comercial en bienes diarios, y sobre todo, en equipamiento personal	- <b>Plan de modernización del comercio de Segorbe:</b> impulso asociacionismo, diferenciación, integración, técnicas,
+ Cambio pautas de consumo y auge de las nuevas fórmulas comerciales	* Productos artesanos y de la tierra de gran calidad.	- <b>Plan de Impulso del Comercio en el Centro Histórico:</b> exención de impuestos, créditos, servicios,
+ Clientes cada vez más exigentes con el servicio postventa	* Existencia de una Agencia de Iniciativas Comerciales en Segorbe.	- <b>Plan Ciudad del Libro:</b> tiendas de libros y antigüedades fines de semana en CH de Segorbe.
+ Cierre comercio familiar	* Aprobación PEPRI de Segorbe	
+ Auge de las fórmulas de franquicia, especialización y diferenciación .	+ Salida progresiva de comercios del Centro Comercial Tradicional	- Aprovechar huecos comerciales en equipamiento personal: galerías comerciales
* Los cascos hcos. vuelven a la vida de la mano del comercio y la artesanía.	+ Baja especialización, diferenciación y modernización del establecimiento. +Pequeñez y carácter familiar.	- Impulsar locomotora comercial (supermercado o galería comercial) en el Centro Comercial Tradicional.
	+Deficiente gestión y escasas inversiones en el negocio.	- Puesta en marcha red de franquicias " <b>tiendas de productos del país</b> "
	+ Reducida formación y escasa profesionalización	Impulso urbanístico del Ayto.: Plan " <b>Vivir en el Centro</b> "
	+ Débil asociacionismo e integración	
	+Elevado % de gasto evadido	



	+Rendimiento por m2 muy elevados. Implica baja competencia en el sector	
	+ Baja presencia equipamiento personal y bajo atractivo.	

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles

### 7.- PROTECCIÓN DEL MEDIO NATURAL Y REGENERACIÓN MEDIOAMBIENTAL

El medio natural de la comarca presenta una variedad y riqueza de flora, fauna y paisaje muy notables, contando con un aceptable estado de conservación general, pero con notables impactos negativos y riesgos. El abandono de buena parte de las tierras y de la ganadería extensiva está haciendo que se pierdan valores culturales y vegetales notables. El turismo y las segundas residencias impactan agresivamente, así como la acumulación y deficiente tratamiento de los residuos sólidos urbanos e industriales, y la no depuración de las

aguas residuales y vertidos industriales. Igualmente, los bosques está bastante degradados, tan por efecto de los incendios como por los escasos tratamientos y cuidados que se les dispensa. El despoblamiento es otro factor de gran importancia no siempre reconocida.

Ante esta realidad, y en el convencimiento de que el desarrollo integral de la comarca pasa por la conservación, mejora, y valorización del medio natural y del ambiente rural, es necesario actuar con rigor y seriedad protegiendo el principal activo con que cuenta la comarca.

### TEMA 7.- PROTECCIÓN MEDIO NATURAL Y REGENERACIÓN MEDIOAMBIENTAL

TENDENCIAS	PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN
* Sensibilización medioambiental	* Medio natural bien conservado	- <b>Plan Comarcal de Incendios</b>
* Creciente demanda espacios libres	* Rica y diversa variedad paisajística	- <b>Red de Parajes y Espacios Naturales</b>
+ Crecimiento del consumo de agua paralelo a aumento renta	* Formaciones vegetales y ecosistemas muy específicos.	- <b>Plan de Renovación Forestal:</b> repoblación y prevención.
+ Aumento volumen de residuos	+ Escasas repoblaciones	- Recuperar esp. abandonados
* Mayor conciencia medioambiental empresas	* Buena integración paisajística de las actividades agropecuarias.	- Mayor control contaminación acústica
* Creciente énfasis conservación y mejora bosques y espacios protegido	* Gran valor hco., ecológico y cultural de red de sendas, caminos y veredas	- Tratamiento apropiado residuos sólidos e industriales.
* Medio ambiente y vida rural: activos clave a valorizar	* Enclaves naturales de gran belleza	- Depuración de aguas residuales y vertidos industriales
* Progresiva integración de la OT dentro planeamiento. Garantía de conservación / uso suelo	* Abundancia de fuentes, manantiales con alta calidad aguas y tradición ancestral.	- Fomentar la instalación de empresas no contaminantes.
+ Necesidad grandes inversiones ante exigencias medioambientales	* Enclaves fluviales de gran belleza y buen estado de conservación	- Vigilar la <b>instalación de empresas limpias en el Polígono "La Esperanza"</b>
	* Altos valles y montañas. Desniveles y climas dispares	- Disminuir emisiones de empresas actuales.
	+ Falta depuración aguas	- Campañas de concienciación

	+ Abandono actividad agrícola tradicional y ganadería extensiva. Pérdida valores culturales y riqueza/variedad vegetal.	- <b>Plan de Conservación y Uso de espacios y lugares</b> con alta potencialidad ecológica, cultural y turística.
	+ Excesivas plantaciones de cultivos monoespecíficos.	- Presión para que <b>S Calderona sea declarada Parque N.</b>
	+ Baja densidad de masas boscosas	- Petición <b>S. del Toro como Parque Natural.</b>
	+ Destrucción vegetación ribera en algunos tramos del Palancia,	- Funcionamiento <b>Proyecto Espadán</b> de BANCAJA.
	+ Elevadas superficies quemadas	- Recuperación laderas/ canteras
	+ Escasos tratamientos y en los bosques	- <b>Proyecto turismo sostenible del pantano del Regajo</b>
	+ Despoblamiento pueblos	- <b>Plan Uso y Gestión S. Espadán</b>

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles

## 8.- PLANEAMIENTO TERRITORIAL Y URBANISMO

La mayoría de los municipios de la comarca carecen de adecuadas figuras de planeamiento territorial y usos del suelo, cuando cada vez más el planeamiento y la ordenación del territorio deben ir unidos. Debe planificarse y coordinarse la utilización del suelo mediante un *Plan de OT Comarcal* y unas *Directrices Territoriales*, y la creación de una *Gerencia de Planeamiento* y *OT comarcal*. El estado de los edificios en Segorbe es bastante deficiente, al igual que en muchos pueblos de la comarca, y las viviendas son de pequeña dimensión. Es

necesario abordar un Programa de *Rehabilitación de Viviendas* en la comarca e impulsar un *Plan de Renovación Integral de los Núcleos Rurales* al estilo de los ejecutados en Baviera (dirigidos por agrupaciones de vecinos y asesoramiento técnico). Habría que ser más ambiciosos en el PEPRI de Segorbe, en la línea de poner los medios para avanzar hacia la meta "*Vivir en el Centro*" para lo que habría que cortar la salida de población y comercios, frenando las nuevas construcciones e incentivando la vida comercial y cultural en el centro histórico (CH), y la dotación de servicios públicos.

### TEMA 8.- PLANEAMIENTO TERRITORIAL Y URBANISMO

TENDENCIAS	PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN
*+ Dinámica de atracción de residentes y segundas residencias a las zonas rurales.	* Disponer del PEPRI de Segorbe y de un interesante, aunque insuficiente, programa de actuaciones.	- Integrar la Ordenación del Territorio en el planeamiento. Planif. y coord. la localización de actividades urbanas, industriales, ganaderas y turísticas.
		- <b>Plan de OT Comarcal y Directrices de Ordenación</b>
* Progresiva integración OT en el planeamiento. Garantía usos suelo.	* Contar con casco hco. interesante y con recursos monumentales	- Coordinar Ayuntamientos y evitar proliferación zonas industriales.
* Planificación y coordinación actividades urbanas/productivas en su impacto territorial.	* Gran número de viviendas desocupadas en la comarca susceptibles de uso turístico.	- Establecer coordinación intermunicipal para planificación territorio y desarrollo urbanístico.
* Plan Vivienda 1998-2001 para vivienda alquiler y rehabilitación.	* Faltan viviendas 100-150 m <sup>2</sup> . Idóneas las casas rehabilitadas.	-Traslado infraestructuras y empresas de núcleos urbanos.

* Tendencia a la Reutilización de suelos industriales abandonados	+ Deficiente nivel planeamiento urbano y usos suelo.	- Promover visión global y consensuada modelo ciudad.
* Aumento del planeamiento supramunicipal global.	+ Muy deficiente estado de buena parte edificios CH de Segorbe.	- Puesta en marcha de un <b>Plan Comarcal Rehabilitación Viviendas</b>
* Descentralización espacial actividad realizada en oficinas.	+ Escaso interés privado por la rehabilitación viviendas en el CH.	-Promover reutilización de espacios industriales y corrales.
*Incremento demanda viviendas unifamiliares de calidad.	+ Progresivo abandono de lapoblación y comercio del CH	- Implicar al sector privado en operaciones regeneración urbana.
* Reducción de demanda de pequeños espacios comerciales y aumento de grandes.	+ Elevado precio del suelo urbano en Segorbe. Atesoramiento de suelo y especulación.	- <b>Plan Renovación de los Núcleos Rurales</b> , siguiendo la experiencia de Baviera.
* Aumento rehabilitación.		- Flexibilizar y agilizar planeamiento.
	+ La movilización nuevo suelo urbano y el boom constructor del ensanche propician el abandono del CH.	- Crear un ente comarcal dependiente Mancomunidad como <b>Gerencia del CH.</b>
	+ Deficiente urbanización y enbellecimiento de accesos, plazas, rincones fuentes, fachadas, etc.	- <b>Planeamiento, OT y urbanismo.</b>
		- Reformar PGOU existentes o redactarlos con criterio de priorizar rehabilitación respecto a la calificación de nuevo suelo.
		- Adecuada protección CH pueblos y recuperación de arquitectura popular
		- <b>Apuesta más ambiciosa por la recuperación CH Segorbe: Programa global "Vivir en el Centro":</b> esponjar la trama, fomentar e incentivar comercio alimentario y artesanía, ubicar servicios públicos, fomentar ubicación espacios comerciales y culturales, compra casas Ayto. para rehabilitación.
		- Programa " <b>Centro de Cultura</b> ". Restauraciones, recuperación edificios, actividades culturales, proyecto " <b>Ciudad del Libro</b> ".
		- Dosificar entrada suelo urbano, compra suelo por el Ayto, limitar alturas, impulsar unifamiliares y rehabilitaciones en CH.

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles.

### 9.- REFORZAMIENTO DE LA CENTRALIDAD DE SEGORBE Y DE SU CAPACIDAD DE ATRACCION: CALIDAD DE VIDA URBANA Y MEDIOAMBIENTAL

Segorbe cuenta con posibilidades de poder reforzar su centralidad supracomarcal y ejercer una atracción neta de empresas, visitantes y residentes. Para ello tiene a su favor una distancia en tiempo a Valencia de media hora, un medio ambiente de calidad, una ciudad histórica y agradable, y una comarca de montaña con grandes atractivos paisajísticos, monumentales y gastronómicos. Junto a ello, dispone de un amplio casco antiguo, buenas infraestructuras sanitarias y educativas, y un precio de la vivienda bastante inferior al de Valencia o Castellón. Sin embargo, para que Segorbe pueda capitalizar sus ventajas y oportunidades es necesario poner en marcha ambiciosos proyectos y programas de acción que mejoren su calidad de vida y habitabilidad, así como su accesibilidad con las principales ciudades y ejes de desarrollo español. Cuando las principales líneas de acción que se proponen estuvieran en marcha sería necesario lanzar un Plan de Comunicación e Imagen con el lema **“Vivir en Segorbe. Calidad de vida, cultura y medio ambiente a media hora de la gran ciudad”**.

turas sanitarias y educativas, y un precio de la vivienda bastante inferior al de Valencia o Castellón. Sin embargo, para que Segorbe pueda capitalizar sus ventajas y oportunidades es necesario poner en marcha ambiciosos proyectos y programas de acción que mejoren su calidad de vida y habitabilidad, así como su accesibilidad con las principales ciudades y ejes de desarrollo español. Cuando las principales líneas de acción que se proponen estuvieran en marcha sería necesario lanzar un Plan de Comunicación e Imagen con el lema **“Vivir en Segorbe. Calidad de vida, cultura y medio ambiente a media hora de la gran ciudad”**.

#### TEMA 9.- REFORZAMIENTO CENTRALIDAD SEGORBE Y CAPACIDAD ATRACCION: CALIDAD DE VIDA URBANA Y MEDIOAMBIENTAL

TENDENCIAS	PUNTOS FUERTES Y DÉBILES	POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN
* Dinámica de atracción residentes y segundas residencias por pequeñas ciudades y zonas rurales.	* En servicio la Autovía SaguntoSegorbe y a media plazo hasta Barracas y Francia	- Renovación del Centro Histórico como <b>“Centro para Vivir”</b> y <b>“Centro de la Cultura”</b> .
* Revalorización ciudades intermedias. Mayor calidad de vida.	* En 4 años será posible ir en ferrocarril de Segorbe a Madrid y Barcelona en dos horas y media.	- <b>Plan de Modernización del Comercio</b> y consolidación centralidad comercial.
* Desarrollo NT impulsa desconcentración productiva y localización fuera ciudades.	* En 18 meses en servicio la vía rápida Segorbe - Vall de Uxó. Conexión con Autovía de la Plana	- Centro Urbano de Servicios Avanzados, e impulso O y D de servicios a las empresas.
* Globalización, NT y la división del trabajo modifican pautas localización industrial. Cuentan menos factores tradicionales (RN, capital y mercados) y más la tecnología, infraes. estructurantes, recursos inmateriales, clima social, medio ambiente y calidad vida.	* Disponer del PEPRI de Segorbe y de un interesante programa de actuaciones públicas. * Contar con un casco histórico interesante y numerosas recursos monumentales. Existen abundantes casas desocupadas	- <b>Mayor localización de Entes y Oficinas Públicas de la Generalitat y Diputación:</b> Edificio PROP, Centro Investigación Ganadera, EOI; y otras a trabajar: una sede del Instituto Calidad Agroalimentaria, Escuela Universitaria, Centro FIP, etc.
* Notable potencial de crecimiento de la zona de Sagunto y de La Plana de Castellón.		- <b>Rehabilitación y restauración del patrimonio hco-artístico</b> , y posterior valorización de uso turístico y cultural
* Consolidación del Arco Mediterráneo Español y del Valle del Ebro como las dos zonas con mayor dinámica y potencial de crecimiento de España.	* Proximidad a los puertos de Sagunto y Valencia, y proximidad en general a la gran área de expansión industrial de Sagunto.	- <b>Dimensionamiento de la oferta de manifestaciones culturales.</b> Nuevos espacios y actividades permanentes. Integración en circuitos públicos
* Creciente aprecio calidad de vida y medio ambiente. Aumento tiempo de ocio y mejores comunicaciones.		- <b>Ampliación oferta educativa de ámbito supracomarcal:</b> Centro FIP, Escuela Universitaria, Centro Desarrollo Turístico..

* Aparición de grandes centros de transporte y gestión coordinada de los mismos. * Demanda Centros Transp.	+ Deficientes servicios colectivos de transporte con Valencia: falta más frecuencia de servicio y reducir tiempo de viaje.	- Promover la mejora de las comunicaciones intracomarcales. Mayores servicios de transporte público.
* Aprovechar la era de la Sociedad de la Información y el Proyecto INFOVILLE de la Generalitat para superar el aislamiento de las zonas rurales de las ciudades y centros tecnológicos y de negocio.		- Impulsar políticamente finalización rápida Autovía Sagunto-Somport, inicio Vía Rápida Segorbe-Vall de Uxó, Variante Sagunto, y comunicaciones con Liria y Los Serranos y Requena.
* Ruptura del binomio empleabilidad	+ Deficiente estado edificios del CH de Segorbe.	- Impulsar mejoras y ferrocarril Valencia -Zaragoza.
+ Necesidad grandes inversiones para hacer frente exigencias calidad medioambiental	+ Falta de comunicación entre algunos pueblos de la comarca y Segorbe con transporte colectivo.	- Puesta en marcha Polígono Industrial "La Esperanza" y modernización zonas industriales
* Creciente demanda de ocio, cultura y suelo residencial de calidad.	+ Deficiencias y dejadez en el medio ambiente urbano. Necesidad de recuperar, restaurar y embellecer los rincones, plazas, accesos.	- <b>Negociar aumento de la frecuencia servicios de transporte autobús y tren</b> , Segorbe-Valencia, y la reducción del tiempo de trayecto.
+ Exigencia creciente de mayor calidad y equipamiento de ocio.	+ Movilización suelo urbano y boom constructor propicia mayor abandono casco viejo	- Puesta en marcha <b>Centro de Promoción Económica y Formación</b> .
* Aumento de la demanda de cursos, congresos y seminarios.	+ Elevado precio suelo urbano Atesoramiento/especulación.	- Programa de <b>Mejora del medio Ambiente Urbano</b> .
+ Importancia de la calidad y del buen marketing para la proyección exterior.	* Buena red de infraestructuras y servicios sanitarios. Necesidad de más especialidades en el Centro Sanitario Integral.	- <b>Accesos a redes digitales integradas</b> telecomunicaciones, y oferta de servicios de alto valor añadido.
	* Buena dotación de infraestructuras educativas en Segorbe: Institutos, Escuela O. de Idiomas, EPA, UNED, Conservatorio Música.	- Establecer mecanismos y <b>proyectos de colaboración con ciudades vecinas</b> : Vall de Uxó, Sagunto, Onda, Sarrión, Mora de Rubielos y Teruel.
	* Numerosos espacios culturales e instituciones operantes en el terreno cultural, pero falta coordinación, programa común y profesionales.	- <b>Plan de Comunicación e Imagen. "Vivir en Segorbe</b> . Calidad de vida, cultura y medio ambiente a media hora de la gran ciudad"
	* Depuradora de aguas residuales Valle Medio en servicio el 2000	- Puesta en marcha Centro Investigación Ganadera.
	+ Falta de visualización y disfrute de las murallas.	- Impulsar nuevas residencias ancianos en la zona.
	+ Progresivo abandono de la población y los comercios del casco antiguo.	- Resolver problemas de tratamiento de residuos sólidos y recogida selectiva basuras.
	+ Problemas vertidos industriales. Riesgo de contaminación acuífero de la "La Esperanza"	- Resolver problemas de vertidos industriales. Control contaminación acústica.

	+ Problema tratamiento y almacenamiento residuos sólidos urbanos. No recogida selectiva.	- Coordinar la actividad cultural pública y privada. Contar con un eficaz equipo en gestión cultural.
	+ Escaso interés privado por la rehabilitación de viviendas en el casco antiguo de Segorbe.	- Potenciar un gran acontecimiento cultural anual de carácter nacional e internacional.
	+ Elevada lista de espera en la residencia de ancianos de Segorbe.	
	*Elevada oferta de instalaciones deportivas de base y especializadas, salvo pistas de tenis y frontones, pero faltan actividades de animación.	- Fomentar las inquietudes culturales desde la educación. Realizar campañas de divulgación cultural y deportiva. Fomentar el deporte de base.

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles.

#### 10.- REFORZAMIENTO DE LA IDENTIDAD COMARCAL, AUTOESTIMA, PARTICIPACIÓN, DINAMISMO SOCIAL, CULTURA DEL COMPROMISO Y COOPERACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Algunas claves del carácter y forma de pensar de los habitantes del Alto Palancia, muy típicas de zonas agrícolas, envejecidas y tradicionalmente deprimidas, serían los siguientes: moderada identidad comarcal y baja autoestima; clima político enrarecido donde prima la crispación sobre el consenso y el compromiso; carácter victimista, pesimista y conformista; y escasos niveles de participación

y asociacionismo. No obstante, también existen abundantes personas y ejemplos de optimismo, espíritu emprendedor, conciencia y orgullo comarcal, y filosofía de participación y compromiso. Se trata de reforzar estos comportamientos positivos para "hacer comarca" pues sólo de esa forma se aprovecharán plenamente las positivas condiciones en que se encuentra el Alto Palancia en estos momentos. Los políticos deben dejar a un lado la crispación para pasar a colaborar, a construir la visión estratégica que los ciudadanos de la comarca deben darse. Es por ello que habría que forjar un "**Compromiso por la Comarca**" y trabajar en común y dentro de una Mancomunidad refundada.

#### TEMA 10.- IDENTIDAD COMARCAL, COHESIÓN, AUTOESTIMA, DINÁMICA SOCIAL, CULTURA DEL COMPROMISO Y COOPERACIÓN INTERADMINISTRATIVA

TENDENCIAS	PUNTOS FUERTES Y DEBILES	POSIBLES LÍNEAS DE ACCIÓN
* Aumento concienciación ciudadana y compromiso social.	* Notable identidad comarcal personas estudios y 30-50 años	- Impulso de la concertación social - Impulsar asociacionismo.
* Existencia actualmente de un fuerte impulso asociativo.	* Límites geográficos, lingüísticos históricos de comarca bien definidos.	- <b>Promover el consenso político-social</b> que permita planificar a largo plazo
* Participación social como fenómeno urbano.	* Existencia de medios de comunicación comarcales.	- Fomentar inquietudes culturales desde la escuela y la familia
* Participación creciente de la sociedad civil en los servicios sociales.	* Señas y elementos de orgullo que identifican a los habitantes de la comarca: el río Palancia, las Sierras Espadán y Calderona, el aceite de oliva, las fiestas de los toros, la capitalidad de Segorbe.	- <b>Hacer comarca</b> con proyectos estratégicos y participación conjunta: Plan Estratégico, Plan OT. Plan Desarrollo Integral Turismo, captación inversiones, Feria Comarcal, equipamientos.

* El escenario de una democracia mas participativa que representativa, ofrece mayor protagonismo y participación a la sociedad civil.	* Existencia del Instituto de Cultura del Alto Palancia y de la Asamblea Comarcal de la Fundación BANCAJA (antigua Fundación Caja Segorbe)	- <b>Fomentar las publicaciones y medios comunicación de ámbito y temática comarcal:</b> "Radio Escavia", "Escavia Información", "TV Canal". revistas y boletines.
+ Creciente peso de las Diputaciones y menor significación de las comarcas y mancomunidades, al menos en un horizonte 3-4 años.	+ Carácter victimista, derrotista, negativo, determinista. Típico de zonas deprimidas, donde no se confía en las propias fuerzas. Poca autoestima	-Estimular el diálogo ciudadano y la participación en el diseño del modelo de ciudad. <b>Impulso del asociacionismo.</b>
* Los Ayuntamientos juegan un papel de promotores y dinamizadores del desarrollo y modernización de sus municipios.	+ Escasez de emprendedores y espíritus optimistas que impulsen los procesos de búsqueda de oportunidades y compromiso.	- <b>Campañas de sensibilización sobre el hecho comarcal:</b> historia y cultura compartidas, costumbres y habla, tradiciones, debilidades y fortalezas.
+ Los Ayuntamientos se enfrentan a demandas de servicios de calidad y prestados de forma rápida y eficaz. Además deben jugar un papel de promotores y dinamizadores del desarrollo y modernización.	+ En las sociedades rurales existen menores niveles culturales y organizativos, y grupos de presión e interés menos progresistas y abiertos al cambio y la innovación.	- <b>Promocionar el mensaje de que Segorbe y la comarca tiene posibilidades de futuro.</b> Se cuenta con muchos activos y con un pasivo importante, pero estamos en un momento clave de la historia.
* Aumento de la descentralización administrativa de la Generalitat. Permitirá un mayor acercamiento de los servicios a los ciudadanos.	+ Clima político muy enrarecido entre los dos partidos políticos mayoritarios. Ruptura de la Mancomunidad de Municipios a principios de la Legislatura pasada. Ahora el PP crea una Agrupación de Municipios .	- <b>Movilizar iniciativas,</b> voluntades e ilusiones al socaire de las ideas-fuerza: <b>"El Alto Palancia, una tierra de calidad"</b> y <b>" Vivir en Segorbe. Calidad de vida, cultura y medio ambiente a media hora de la gran ciudad"</b>
* Desarrollo del Pacto Local valenciano: Ley de Régimen Local; Fondo Autonómico de Compensación Intermunicipal: transferencias a entes locales.	+ Priman los intereses partidistas de los partidos por encima de los de la sociedad, los municipios y la comarca. Prima la crispación sobre el espíritu de compromiso.	- Fomentar los grupos y manifestaciones culturales típicas de la comarca. Recuperar tradiciones, canciones, bailes y danzas, refranes, recetas .
* Creciente privatización de servicios públicos municipales para ganar eficacia y eficiencia		- Apoyar y promover museos etnográficos en los pueblos, y la recuperación arquitectura popular.
* Aumento creciente del diálogo sector público - sector privado.		- Promover valores asociados a una sociedad con alta calidad de vida: idiomas, cultura, deportes, ecología, tolerancia, compromiso.
		- Programas y mecanismos de colaboración entre ciudades de diversas comarcas próximas
		- Mecanismos y programas de colaboración con municipios de la comarca a través de <b>una sola Mancomunidad de Municipios.</b>

	<p>- Momento clave para la comarca. Debe imponerse un clima político de colaboración y diálogo. Tolerancia y cooperación. <b>“Compromiso por la Comarca”.</b></p>
	<p>- Apoyar la labor de investigación, estudio y el esfuerzo por hacer comarca del Instituto de Cultura del Alto Palancia, y la labor de promoción y difusión cultural y de la realidad comarcal de “Radio Escavia” y “Escavia Información”.</p>
	<p>- <b>Creación de una sola Mancomunidad de Municipios.</b></p>
	<p>- Crear una Gerencia de Promoción y Desarrollo de la Comarca dentro de una Mancomunidad integrada por todos los municipios de la comarca. Debajo de ella estaría el Dpto. de Promoción Económica actualmente existente. Podría ubicarse dentro del Centro de Promoción Económica y Formación que se ha propuesto.</p>
	<p>- Los Ayuntamientos deben coordinarse y cooperar en el seno de la Mancomunidad.</p>
	<p>- Mecanismos coordinación sectorial entre AA.PP.</p>
	<p>- Establecer cauces de diálogo Administración-Empresas.</p>

**TENDENCIAS:** \* Oportunidades + Amenazas. **A. INTERNO:** \* Puntos fuertes + Puntos débiles.



**INSTITUTO DE CULTURA ALTO PALANCIA**  
**ICAP**

**AZUÉBAR**

# ESCAVIA

*información*

PERIÓDICO DEL ALTO PALANCIA • N.º 12 • ABRIL 2000 Precio 100 Ptas.

**90 apicultores afectados por el decreto de la pinyolà** Pág. 3

**El Alto Palancia en la explanada de Nuevo Centro**

*El Alto Palancia apuesta por el turismo, por ello del 14 al 18 de marzo y coincidiendo con la semana fallera, los municipios de la comarca mostraron en la Plaza de los Pueblos de Nuevo Centro toda la riqueza cultural, gastronómica, festiva y medioambiental de nuestras tierras*

**Y además...**

**El joven altirano Carlos Segura triunfa en los festejos taurinos de Castellón** Pág. 13

**La Federación Aragonesa presenta las participaciones de la entidad para las próximas elecciones** Pág. 2

**Las cofradías de Semana Santa de la diócesis reunidas en Segorbe**

*43 Cofradías y Hermandades de Semana Santa de la Diócesis Segorbe-Castellón participaron de las actividades organizadas con motivo de la X Exposición Diocesana que tuvo como sede el Centro Cultural de Segorbe.*

**CAUDIEL**  
**27 alumnos de la Escuela Taller inician la segunda fase del programa formativo** Pág. 6

**ALTURA**  
**La Fiesta de la Encarnación reúne a los vecinos en el manantial de El Berro** Pág. 12

**PINA DE MONTALGRAO**  
**La cooperativa agroturística crea 76 plazas de alojamiento en la localidad** Pág. 7

**ESPECIAL ELECCIONES**  
**Datos y análisis de los resultados en la comarca** Página 8 y 10

**Los carnavales llenan de color las calles de nuestros pueblos** Pág. 11

**El Rastro de Monte**

Monte García Claustrich  
 C/ Gallo, 76 - Tel. 964 71 40 00 - 13400 Segorbe (Castellón)



*Posibles líneas de acción:  
 ...Apoyar la labor de investigación, estudio y el esfuerzo por hacer comarca del Instituto de Cultura del Alto Palancia, y la labor de promoción y difusión cultural y de la realidad comarcal de "Radio Escavia" y "Escavia Información".*

## V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE SEGORBE Y EL ALTO PALANCIA

En este último capítulo del Trabajo se pretenden recoger algunas apreciaciones a modo de reflexiones y recomendaciones sobre el proceso de elaboración de un posible Plan Estratégico de Segorbe y la comarca del Alto Palancia, comenzando para ello con el modelo organizativo del Plan, para pasar después a examinar brevemente las características y condicionantes de las Fases III y IV de elaboración del Plan, y detenernos algo más en la fase de Implementación.

### 1.- ORGANIZACION DEL PLAN

En primer lugar hay que destacar que un plan estratégico si tiene un input fundamental ese es la participación ciudadana, y la de todas las instituciones y agentes relevantes administrativa, económica, política y socialmente, del municipio y de la comarca. Junto a ellos habrá que dar participación en los órganos responsables del Plan a la Generalitat Valenciana, a la Diputación Provincial, y a la Cámara de Comercio de Castellón.

La estructura organizativa del Plan podría apoyarse en cuatro órganos:

- **Consejo Estratégico.** Sería el máximo órgano de participación institucional y social con la función de impulsar públicamente el proyecto y supervisar y aprobar las líneas directrices del Plan en todos sus niveles (diagnóstico, estrategias y líneas de acción). Estaría compuesto por representantes al más alto nivel de las M.PP, empresas privadas, instituciones y asociaciones ciudadanas. El presidente del Consejo debería ser el Alcalde de Segorbe o el Presidente de la Mancomunidad de Municipios del Alto Palancia, en el caso de su refundación en una única entidad.

- **Comité Ejecutivo.** Sería el organismo directamente responsable del seguimiento concreto de la elaboración del Plan, así como de su aprobación y presentación al Consejo Estratégico. Es responsable de supervisar la preparación de la comunicación del Plan y de supervisar los informes técnicos. Sus componentes, presididos por el Presidente de la Mancomunidad o por el Alcalde de Segorbe,

no deberían superar apenas la media docena. Formarían parte del mismo el Coordinador General del Plan, el director de la Gerencia de Promoción y Desarrollo Económico Comarcal u órgano equivalente en caso de existir, y un representante de la Cámara de Comercio, de la Diputación de Castellón, de la Generalitat, de la patronal comarcal y de las organizaciones sindicales.

- **Comisiones Técnicas o Grupos de Trabajo.** Estarían formadas por personas destacadas por sus conocimientos y con funciones de asesoramiento y presentación de propuestas. Suelen desempeñar una labor esencial elaborando y debatiendo acciones estratégicas. Habría que constituir una Comisión por cada uno de los Temas Estratégicos identificados. Tienen por objetivo analizar los temas, fijar las metas y objetivos, y desarrollar las estrategias y acciones del Plan. Comienza su actuación a partir de la Fase IIª del Plan..

- **Secretaría Técnica del Plan.** A través de la cual se organiza todo el proceso, la logística y se presta apoyo a las Comisiones Técnicas. A través de la misma se desarrolla la labor del Equipo Asesor Externo. La Oficina Técnica mantiene las relaciones y comunicaciones entre los distintos órganos del Plan. A su cargo está el Coordinador General del Plan.

- **Equipo Asesor externo.** Constituido por profesionales de la máxima cualificación. Es el responsable de la redacción técnica del diagnóstico, identificación de temas críticos, definición de objetivos, estrategias y líneas de acción. La dirección del Equipo Asesor correspondería al Coordinador General del Plan.

Habría que tener en cuenta que la sede de los distintos órganos del Plan, básicamente la de la Secretaría Técnica y la del Comité Ejecutivo, deberían estar situadas en distintos edificios, pertenecientes a la Mancomunidad y al Ayuntamiento de Segorbe.

Si la participación en general es un valor muy destacado, mas lo es, sin duda, el que participen plenamente en el proyecto las instituciones representativas de la comarca y todos los grupos políticos. Es por ello, que la fuerza política mayoritaria en cada Ayuntamiento, especialmente en el de Segorbe, debería buscar con empeño el **alcance de un compromiso serio y permanente con la oposición** para llevar adelante la elaboración e



implementación del Plan Estratégico. Por otro lado, el tema de la **Mancomunidad** debería resolverse favorablemente para los intereses de la comarca, lo que significaría que se ha alcanzado un acuerdo de refundación por parte de las fuerzas políticas mayoritarias. Estos serían los primeros pasos a dar para demostrar que los partidos políticos están por la labor de poner en marcha un **"Compromiso por la Comarca"**.

## 2.- TERCERA FASE DEL PLAN: FORMULACIÓN DE METAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

A partir de la identificación y análisis de los temas estratégicos, y de la definición de posibles líneas de acción la elaboración del Plan Estratégico requiere abordar otras dos fases de trabajo consistentes en la Formulación de Metas, Objetivos y Estrategias, y en el Establecimiento del Programa de Acción e Implementación, siendo esta última etapa bastante compleja y delicada.

Las *metas* son declaraciones conceptuales que definen principios o resultados generales que se quieren alcanzar a medio o largo plazo. Los objetivos especifican y cuantifican las metas. Y las estrategias fijan cursos de acción para conseguir las metas y objetivos (Bilbao Metròpoli 30,1993).

Para profundizar con mayor detalle en cada Tema Estratégico se descompone en varios Ejes Estratégicos, de los que se debe ocupar una Subcomisión Técnica, formada por especialistas para analizar cuestiones más monográficas. Para cada eje estratégico y subcomisión el Equipo Asesor deberá facilitar un documento técnico que facilite la fijación de metas, objetivos y estrategias de una forma consensuada. Las estrategias deberían valorarse y priorizarse en función de varios criterios: importancia para alcanzar la meta o metas de la subcomisión, viabilidad de su realización en términos económicos y de gestión, generación de sinergias con otros ejes o temas estratégicos, impacto sobre la implantación, efectos arrastre, etc. Cada uno de estos criterios podría valorarse con una calificación y después obtenerse un índice sintético. A continuación, las Comisiones Técnicas deben discutir y evaluar los resultados

anteriores y proponer una priorización definitiva de las metas, objetivos y estrategias del tema estratégico. Posteriormente, el Comité ejecutivo del Plan

deberá discutir y aprobar cada uno de los documentos referentes a los temas estratégicos.

El propósito de la jerarquización es servir de punto de partida para la determinación de las estrategias a incluir en la Fase IV del Plan donde debe elaborarse el Plan de Acción.

## 3.- FASE CUARTA: PLAN DE ACCION E IMPLEMENTACIÓN

El establecimiento del Plan de Acción supone la culminación de la elaboración del Plan Estratégico. Consiste en trabajar con las estrategias seleccionadas en la fase anterior para generar una serie de Programas de Actuación y acciones específicas que hagan viable la puesta en práctica de los proyectos estratégicos formulados anteriormente. Los Programas de Actuación agrupan las estrategias según su proximidad e interrelación, e integran las acciones estratégicas que se definen en esta fase para su definitiva implementación. La definición de estas acciones supone concretar la descripción y alcance de la acción, sus puntos críticos, la relación con los objetivos planteados, los efectos previsibles de la acción y los esperados de no ejecutarse, la determinación de los agentes implicados en la impulsión y en la ejecución, la relación con otras acciones estratégicas, el plazo previsible de ejecución, y la financiación, tanto a nivel de necesidades totales y por años, como las fuentes de donde obtener los recursos. Esto en la práctica supone elaborar una ficha completa para cada una de las acciones estratégicas que compongan el Plan de Acción<sup>12</sup>.

En esta Fase se deberán formar tantos Comités de Seguimiento como Programas de Actuación se hayan planificado<sup>13</sup>. A dichos Comités deben incorporarse componentes de las Comisiones y Subcomisiones Técnicas constituidos en fases anteriores y los posibles agentes con capacidad de implementar las acciones propuestas.

En conjunto, la elaboración de un Plan Estratégico supone la movilización de numerosas personas, entre órganos de representación y dirección, equipo de redacción u Oficina Técnica, y comisiones y subcomisiones de trabajo. En el caso del Plan Estratégico de Madrid (PROMADRID y Andersen Consulting, 1993), sólo el número de expertos que participó en la Fase III del Plan

ascendió a más de 150. En el caso de Vigo (Mella Márquez, 1994) los participantes en comisiones técnicas superaron los 300.

Ahora bien, la Fase IV del Plan no sólo contempla la elaboración del Plan de Acción, también integra la posterior implantación del mismo. La Implementación es la tarea más compleja y crucial del proceso de planificación estratégica, y una de las que menos atención recibe. Su efectividad depende en buena medida de la movilización de los agentes sociales llevada a cabo en el proceso de elaboración del Plan, y del logro del consenso necesario. Por otra parte, es en la implementación donde deben introducirse los mecanismos de corrección y adaptación a los cambios que van apareciendo en la realidad.

Una implementación efectiva del Plan requiere la puesta en práctica de los mecanismos oportunos para su impulsión y seguimiento. Para ello sería oportuno crear una Fundación encargada de la realización de cuantas acciones derivadas del Plan le sean confiadas, y en concreto, la difusión, el apoyo, el seguimiento y la evaluación de las actuaciones previstas. El Comité Ejecutivo y el Consejo Estratégico seguirían con sus tareas a fin de realizar periódicamente el seguimiento, evaluación y, en su momento, actualización, del Plan. Por su parte, las Comisiones y Subcomisiones Técnicas, y la Oficina Técnica desaparecerían, pudiendo incorporarse alguno de los miembros de esta última a la Fundación.

Para la implementación de cada uno de los Programas de Actuación sería necesario contar con **Comités Promotores** integrados por los agentes directamente involucrados en la ejecución de las acciones previstas, que se responsabilizaran de promover e impulsar las acciones programadas. Para ello la Fundación debería prestar su marco organizativo y operativo a los Comités, facilitando su funcionamiento mediante la preparación de reuniones y documentos de trabajo, orientaciones sobre los objetivos a alcanzar y calendarios previstos, etc.

Junto a los Comités Promotores y al conjunto de acciones que realicen el resto de órganos del Plan y la Fundación, resultaría de sumo interés contar con un *Plan de Difusión y Comunicación*, capaz de apoyar la ejecución de las estrategias del Plan Estratégico en función de las necesidades de

mejorar la posición de Segorbe y el Alto Palancia ante cualquiera de las decisiones que puedan afectar a un proyecto o acción del Plan Estratégico. Este Plan de Difusión y Comunicación recogería las actividades a desarrollar tanto internamente en la comarca, para el lógico conocimiento general y la movilización de los agentes locales, como externamente a fin de conseguir una mejor realización de las acciones programadas, un mayor conocimiento de la realidad de la zona y de sus principales proyectos, y una mayor notoriedad y mejor imagen de Segorbe y la comarca.

La Fundación debería elaborar un Informe de Progreso de carácter anual dirigido a evaluar la evolución experimentada por Segorbe y la comarca desde la perspectiva de cada uno de los temas críticos considerados, así como la aparición de nuevas carencias, amenazas u oportunidades que hicieran necesario definir nuevos Programas de Actuación o revisar los existentes. La **Evaluación** es en este sentido una necesidad clara que permite seguir adecuadamente la ejecución del Plan, conocer sus verdaderos resultados e impacto, las desviaciones sobre las previsiones que se están produciendo, y con todo ello realizar los cambios de ritmo o timón necesarios. Para que sea posible una evaluación eficaz es necesario contar con un sistema de indicadores de gestión de las acciones correcto, así como la evolución socioeconómica y demográfica de la ciudad y la comarca.

#### 4. CONCLUSIONES

Un Plan Estratégico representa la adopción de multitud de decisiones y esfuerzos, y una ingente movilización de personas y energías, así como de recursos económicos, destinados a hacer realidad un sueño compartido, una ambición de futuro, un curso de acción estudiado y programado que nos conducirá desde lo que somos hoy a lo que queremos ser, del presente a un futuro deseado. Es por ello una inversión de futuro que debe realizar toda una comunidad, no sólo unas instituciones, unas autoridades o unos expertos. Es un proyecto de todos los ciudadanos y agentes que viven e interactúan en un territorio. Es por ello que la *participación es el principal valor de un Plan Estratégico y también el primer requisito para su éxito*.

Si los ciudadanos y agentes críticos de un territorio no ven el Plan como algo suyo, donde



vean reflejadas sus inquietudes, sus ambiciones y su futuro, el Plan nacerá con escasa vitalidad y reducidas probabilidades de éxito, en el sentido de moldear el futuro en la dirección deseada. Pero si la participación es fundamental en la elaboración del Plan, más lo es todavía en su implementación, donde la movilización ciudadana y el compromiso de los agentes implementadores es crucial.

Para la puesta en *marcha de un Plan Estratégico* los momentos iniciales son decisivos. Esto es, la conciencia de su necesidad, el por qué y el para qué, la búsqueda de apoyos y complicidades, y la petición de apoyo y respaldo político. En un Ayuntamiento *es necesario que la decisión de alcance por consenso*, pues la multitud de problemas a hacer frente y los largos plazos requeridos, más de una legislatura, hacen necesario contar con fuerte respaldo en el proyecto. La explicación del proyecto a los ciudadanos y a los agentes económicos y sociales puede ayudar a conseguir ese consenso. También resulta recomendable que el protagonismo principal no recaiga en el Alcalde y en el Ayuntamiento, ya que no se trata de un Plan del Ayuntamiento, es un Plan de la ciudad y de la comarca. Es por ello que la comarca debe estar bien representada en los órganos a crear, así como las distintas fuerzas políticas y sociales.

Cuanto más protagonismo ceda la autoridad promotora menor resquemores concitará y mayores complicidades generará en favor del Plan. Es necesario que el Plan se coloque al margen de la agenda de temas políticos sujetos a conflicto y crispación.

Segorbe y el Alto Palancia, que han constituido tradicionalmente una zona deprimida y todavía lo siguen siendo en buena medida, tienen la posibilidad de poner en marcha un proyecto ambicioso que les permita avanzar decisivamente hacia un futuro de mayor desarrollo económico y calidad de vida. Para ello es preciso aprovechar las oportunidades que brindan los cambios estructurales que se están produciendo en el entorno regional, nacional e internacional: globalización, nuevas tecnologías de la información y comunicaciones, modificaciones en el sistema tecnoproductivo, cambios en las pautas de localización de las actividades productivas, creciente conciencia medioambiental, etc.; y la espectacular mejora de las comunicaciones con Valencia y a medio plazo con la zona de

La Plana. La posibilidad de impulsar con fuerza el desarrollo endógeno es más factible actualmente, especialmente en materia turística y en las actividades agroindustriales, así como la atracción de empresas, visitantes y residentes, incentivados estos últimos por la posibilidad de vivir en una pequeña ciudad de servicios, con un elevado nivel de habitabilidad y calidad de vida cultural y medioambiental, situada a media hora de Valencia, o en unos pequeños pueblos de montaña ubicados en el interior de un parque natural y en parajes naturales de gran belleza.

El trabajo recogido en este Estudio ha tratado de facilitar el desarrollo de las dos primeras fases de un posible Plan Estratégico de Segorbe y el Alto Palancia. Me sentiría muy satisfecho si el esfuerzo desplegado contribuyera a sentar las bases y a impulsar un proceso de planificación estratégica que diera lugar, no muy tarde, a la elaboración e implementación del Plan Estratégico de Segorbe y el Alto Palancia.

#### NOTAS:

(12) Un modelo de ficha muy adecuado es el empleado por INGE-COM (1995)

(13) A título de ejemplo, en el Plan Estratégico de Sagunto y Camp de Morvedre, el número de Programas de Actuación, denominados Objetivos Estratégicos, asciende a 16. En el caso del Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano estos programas ascienden a 25.

