



**PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2014-2016
DEL GRUPO DE CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE ESPAÑA**



GRUPO DE CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE ESPAÑA
PLAN ESTRATÉGICO 2014-2016

CONTENIDO

I.- INTRODUCCIÓN. IDEAS BÁSICAS A DESARROLLAR EN EL PLAN

II.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN

III.- EL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL DEL GRUPO, 2014-2016

I.- INTRODUCCIÓN. IDEAS BÁSICAS A DESARROLLAR EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2014-2016

ÁREA INSTITUCIONAL

- Potenciar el Grupo como **lobby de influencia** en los campos de su actividad: Patrimonio, Turismo, Cultura, ante administraciones públicas nacionales e internacionales.
- Proyectar al Grupo como **marca de prestigio** para propiciar la vinculación con instituciones y empresas privadas para el desarrollo de nuevos proyectos y la captación de financiación y patrocinio.
- Consecución de la **Declaración de Utilidad Pública** de la Asociación, como reconocimiento a su labor social con el fin de abrir nuevas vías de financiación: patrocinio.
- Consolidación de la **nueva organización interna** del Grupo: 3 comisiones por áreas de actividad, aprobación reglamento de funcionamiento interno. **Profesionalización de la gestión** del Grupo: incorporación figura Gerente.

ÁREA DE COMUNICACIÓN

- **Comunicación interna:**
Potenciar la coordinación entre la Presidencia-Comisión Ejecutiva-Comisiones: reuniones de coordinación, envío periódico de informes y reportes.
La figura del Gerente, actúa de enlace entre los distintos órganos del Grupo y en contacto directo con los grupos de trabajo (técnicos).
- **Comunicación externa:** incrementar la presencia del Grupo en los medios tradicionales de comunicación y en Internet: páginas webs y redes sociales. Potenciar el uso de las nuevas tecnologías como ventana al exterior.

ÁREA DE TURISMO

- La marca **Ciudades Patrimonio, sinónimo de turismo cultural de calidad**, en ámbito nacional e internacional. Sello de **excelencia**, vinculado a Marca España
- Incrementar la recepción de **turistas internacionales** en nuestros destinos procedentes tanto de mercados consolidados como de nuevos mercados emergentes
- Incidir en la promoción en el **mercado nacional**
- Potenciar los destinos ante el **viajero final**, con acciones específicas destinadas a ellos
- Consolidar y aumentar la relación con **Turespaña**
- Propiciar **alianzas** con todos los agentes públicos y privados, nacionales e internacionales, líderes en el sector del Turismo

ÁREA DE PATRIMONIO

- Consolidar el Grupo Ciudades Patrimonio como entidad modelo en la **gestión del Patrimonio Mundial**: red de instituciones públicas que protege, conserva y promociona estos bienes con la responsabilidad de su transmisión a generaciones futuras y propiciando su uso sostenible y generador de bienestar y riqueza para los habitantes de estas ciudades.
- Consolidar y aumentar la relación con el **Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**.
- Propiciar **alianzas** con todos los agentes públicos y privados, nacionales e internacionales, que gestionan el Patrimonio Cultural.

ÁREA DE CULTURA

- Conseguir la identificación de la marca **Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España como Ciudades de Cultura**.

ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

- Planificación Económica Plurianual y Anual bajo **criterios de eficiencia, eficacia y transparencia**
- Búsqueda de nuevas vías de **financiación externa**, procedentes de entidades públicas nacionales y europeas (subvenciones) y privadas (creación de un Plan de Patrocinio para empresas colaboradoras).

II.- PROCESO DE ELABORACIÓN

Planificación estratégica. Proceso de determinación de objetivos y definición de la mejor manera de alcanzarlos. *“Poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.* Burwall y Cuéllar, 1999.

Organización del proceso

- Toma de decisión de elaborar el plan: Asamblea General del Grupo
- Compromiso de la Comisión Ejecutiva y colaboración de las ciudades
- Determinación de la duración del Plan: 2014-2016
- Creación de un Grupo de Trabajo para su elaboración : Gerente y Coordinadores de las Comisiones
- Ejecución anual del Plan Estratégico, mediante el Plan Operativo Anual, estableciendo las acciones concretas a desarrollar para alcanzar los objetivos fijados en el Plan Plurianual en función de un cronograma, asignación de recursos y de personas
- Evaluación anual por el Grupo de Trabajo para detectar y corregir deficiencias y ver el grado de consecución de objetivos, en función de unos indicadores que se fijarán por el Grupo de Trabajo.

III.- EL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL DEL GRUPO, 2014-2016

Índice

1.- Presentación

2.- Análisis del Grupo

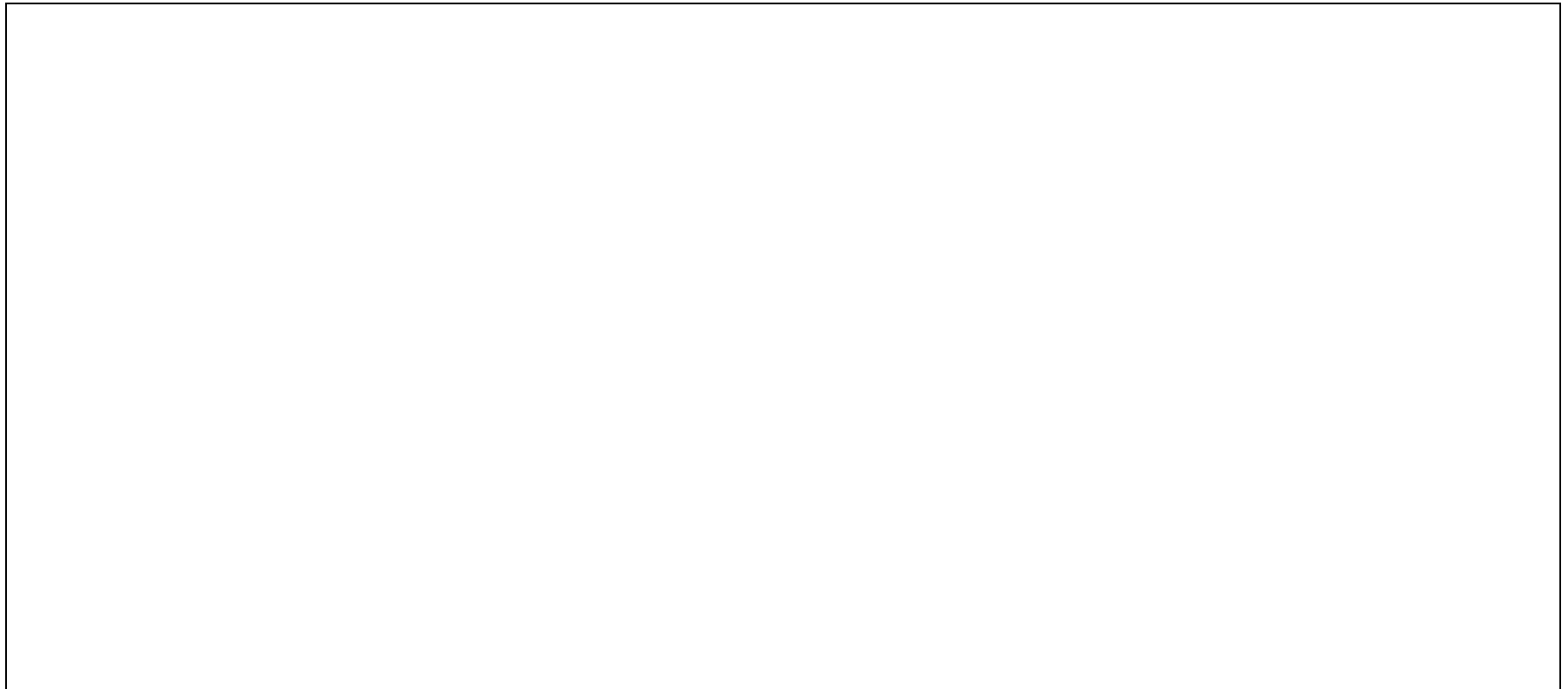
- 2.1.- Definición de la Misión y la Visión del Grupo.
- 2.2.- Análisis de los valores del Grupo
- 2.3.- Análisis DAFO (debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades)

3.- Ejes estratégicos del Grupo. Objetivos a alcanzar y acciones necesarias para su consecución

- 3.1.- Eje estratégico de Representación, Promoción y Turismo
- 3.2.- Eje estratégico de Patrimonio y Ciudad
- 3.3.- Eje estratégico de Educación y Cultura
- 3.4.- Eje estratégico Económico-Financiero

1.- PRESENTACIÓN

TEXTO INSTITUCIONAL PRESIDENTE DEL GRUPO



2.- ANÁLISIS DEL GRUPO

2.1.- Definición de la Misión y la Visión del Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España:

MISIÓN

La actuación conjunta en defensa y promoción del patrimonio cultural, como valor universalmente reconocido, de las ciudades integrantes del Grupo así como el desarrollo de iniciativas de cooperación de todo tipo entre las ciudades asociadas para lograr un uso sostenible de ese patrimonio que genere al tiempo riqueza y bienestar para los ciudadanos que las habitan.

VISIÓN

El Grupo quiere ser una organización reconocida nacional e internacionalmente como ejemplo de buena gestión del patrimonio cultural así como de cooperación en este ámbito entre instituciones que tienen el deber y la responsabilidad común de preservar y difundir los valores de sus ciudades históricas que, por sus características únicas, pertenecen a toda la Humanidad.

2.2.- Análisis de los valores del Grupo

Satisfacción-Excelencia-Calidad-Innovación

Participación-Profesionalidad-Seriedad-Solidaridad-Colaboración-Equipo

Sostenibilidad-Compromiso social- -Bienestar

2.3.- Análisis DAFO (Debilidades-Fortalezas y Amenazas-Oportunidades)

Conjunto de oportunidades y amenazas (análisis externo) que el entorno presenta al Grupo y el conjunto de fortalezas y debilidades (análisis interno) que ofrece la entidad en su campo de actividad. La finalidad es hacer un diagnóstico y una evaluación de la posición competitiva del Grupo, conociendo así la situación real en que se encuentra.

DEBILIDADES (Internas)	FORTALEZAS (Internas)
<ul style="list-style-type: none">• Mejorable posicionamiento de la marca común Patrimonio Humanidad en nuevos mercados• Carencia vínculo efectivo entre las ciudades: lejanía geográfica y diversidad• Falta de conocimiento de la labor del Grupo por los habitantes de las ciudades socias y de vinculación afectiva• Falta de incorporación de la iniciativa privada para comercialización conjunta del producto turístico• Heterogeneidad oferta cultural, infraestructura turística, calidad servicio	<ul style="list-style-type: none">• Ciudades con buena imagen: acogedoras, calidad vida, ocio• Excelente oferta patrimonio cultural• Patrimonio de la Humanidad, atractivo universal• Calidad hotelera, Planes de Excelencia Turismo desarrollados• Experiencia en Turismo Cultural• El Grupo, excelente socio para la difusión de la imagen de España al exterior• Reconocimiento institucional del Grupo entre entidades públicas y privadas

AMENAZAS (Externas)	OPORTUNIDADES (Externas)
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte contracción económica nacional, mercado emisor visitantes • Moderada contracción económica europea, mercado emisor visitantes • Descenso de estancias y gasto de los viajeros • Fuerte estacionalidad del turismo en la mayoría de las ciudades • Promoción desde instancias oficiales nacionales de la imagen de España como destino fundamentalmente de sol y playa en detrimento del turismo cultural. • Falta de inversión de las administraciones públicas en materia de Patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen momento para las redes de ciudades: grupos generadores de sinergias y oportunidades • Aparición de nuevos mercados emisores de turistas en los países emergentes • Auge del turismo cultural basado en el Patrimonio, idiomático y de congresos • Creciente conciencia de los ciudadanos del Patrimonio como fuente de riqueza

3.- EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos del Grupo, sus áreas de interés, coinciden con los ámbitos de trabajo de las Comisiones Informativas más un cuarto, que es el Eje Financiero, transversal con todas las demás.

Cada eje estratégico se abre en varias línea, a las que se adscriben una serie de objetivos a alcanzar una vez se lleven a cabo las acciones propuestas en las tablas, en el periodo 2014-2015-2016.

3.1.- Eje estratégico de **Representación, Promoción y Turismo**

- Línea de Representación (Relaciones Institucionales)
- Línea de Promoción (Comunicación)
- Línea de Turismo

3.2.- Eje estratégico de **Patrimonio y Ciudad**

- Línea de Patrimonio
- Línea de Ciudad

3.3.- Eje estratégico de **Educación y Cultura**

- Línea de Educación
- Línea de Cultura

3.4.- Eje estratégico **Económico-Financiero**

3.1.- EJE ESTRATÉGICO DE REPRESENTACIÓN, PROMOCIÓN Y TURISMO

El Grupo, interlocutor reconocido y respetado, lobby ante organismos nacionales e internacionales en la materia

LÍNEA DE REPRESENTACIÓN (RELACIONES INSTITUCIONALES)		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Abrir nuevas líneas de colaboración con entidades nacionales públicas y privadas	Convenio de colaboración con “Marca España”	2-3
	Convenios con Ministerio de Asuntos Exteriores (AECID e Instituto Cervantes), Ministerio de Hacienda, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Ministerio de Trabajo	1-2
	Acciones conjuntas con otras redes y asociaciones: Red de Juderías, Red Ciudades AVE, FEMP, etc	2
	Reforzar presencia institucional Grupo “Embajador de España” como complemento a las promociones internacionales con Ministerio AAEE, embajadas, consulados	2

OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Abrir nuevas líneas de colaboración con entidades internacionales públicas y privadas	Reforzar participación en Organización Mundial Ciudades Patrimonio, UNESCO, Unión Europea, OMT	2
	Contactos y cooperación con redes de patrimonio: Instituto Europeo de Itinerarios Culturales, Alliance de Villes Européennes de Culture	2
	Línea de especial colaboración con las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Hispanoamérica	1-2
Reconocimiento de la singularidad del Grupo	Sección dentro de la FEMP	2
	Compensación exenciones IBI por el Ministerio de Hacienda	3
	Beneficios fiscales bonificados en los Presupuesto Generales de Estado	3

El Grupo se abre al exterior, comunica y transmite sus valores en colaboración con los medios y utilizando las nuevas tecnologías

LÍNEA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Abrir el Grupo al exterior apoyándose en las nuevas tecnologías: página web, redes sociales	Ampliar contenidos de la página web institucional	1
	Potenciar la promoción con las redes sociales del Grupo y con colaboraciones con las de otras entidades	1
Incrementar la difusión al público y a otras entidades de las actividades del Grupo	Publicación de newsletters	1
	Potenciar relación con Gabinetes de Prensa Ayuntamientos	1
	Potenciar visibilidad grupo en ruedas de prensa (ruedas de prensa itinerantes en las 13 ciudades), firmas de convenio, presencia institucional	1
	Elaboración Memoria Anual de Actividades del Grupo	1

OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Interesar a los medios de comunicación en el Grupo, como marca institucional y destino de excelencia	Gestiones y campañas con los medios generalistas y especializados: revistas de viajes, revistas corporativas Ibera-Ronda-Paisajes, programas de TV y radio, suplementos Viajes de los diarios (viajes al destino, almuerzos, eventos)	1
Presencia de la marca del Grupo entre público y otras entidades	<p>Campañas publicitarias en medios, RRSS, ferias y eventos en capitales</p> <p>Presencia logo Grupo en todas las web de Ayuntamiento miembros y otras webs</p> <p>Homogeneizar la imagen de los soportes de difusión de las actividades como Grupo, mediante un libro de estilo.</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

*El Grupo, interlocutor y colaborador con administraciones públicas y entidades privadas del sector turístico
Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, se promocionan como destino cultural y de ocio de excelencia para el viajero nacional e internacional*

LÍNEA DE TURISMO		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Consolidar y ampliar la alianza con Turespaña	Reuniones con presidencia, visibilidad colaboración, propuestas de nuevas e innovadoras acciones	1
Mantenimiento de las alianzas con otras entidades del sector y nuevas colaboraciones con grandes agentes de turismo nacional e internacional	Organización Mundial del Turismo: Convenio de colaboración para proyectos	2
	Exceltur: Firma de convenio de colaboración e ingreso en el foro	1
	Mantenimiento acuerdos con Renfe, Paradores y abrir nuevas colaboraciones con grandes operadores internacionales y nacionales	1
Atención a mercados emisores de turistas ya consolidados	Continuidad promociones en colaboración con Turespaña y nuevas campañas propias en asociación con Embajadas y Cámaras de Comercio	1

OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Atención al mercado interior, turismo nacional	Fidelización visitantes	1
	Acciones en medios de comunicación y atención al público final utilizando nuevas vías: red de oficinas turismo, centros comerciales, etc	1
Búsqueda de viajeros en países emergentes: China, Brasil, India, Rusia	Promoción de destinos en origen con Turespaña y campañas propias	1
	Colaboraciones con Embajadas y Cámaras de Comercio en Madrid	2
Promoción de los destinos del Grupo con utilización de las nuevas tecnologías	Refuerzo de campañas “on line” y en las redes sociales propias y de otras entidades	1
	Creación de una app general del Grupo	2
	Virtualización de la guía Ciudades Patrimonio (Ed. Espasa) para e-book	2
Ampliación de la oferta del Grupo a otros productos vinculados al Patrimonio	Turismo idiomático: Puesta en marcha del programa “Aprende español en las Ciudades Patrimonio”	1
	Turismo familiar: Creación de un paquete propio destinado a familias	1

	Turismo gastronómico: Promociones basadas en la gastronomía propia	1
	Turismo de congresos: Acuerdos con Spain Convention Bureau	1
	Turismo senior: Creación de un paquete con un mayorista líder dirigido a este sector para la temporada baja	1
	Turismo de naturaleza	2
	Turismo cinematográfico y promoción de las de las ciudades como escenario de rodaje	2
Patrimonio + Cultura. Identificación Grupo como destino específico y de excelencia, producto de marca diferenciada y reconocida	Creación nuevo lema-marca común aplicable a difusión como destino turístico	1
	Visibilidad marca en campañas, portales Cultura, foros especializados	1
	Promoción del destino Grup como destino cultural. Elaboración y distribución de paquetes “cultura”entre mayoristas nacionales y extranjeros	2
Obtención de datos estadísticos propios sobre el turismo en el Grupo para planificación, análisis y evaluación de acciones	Búsqueda de nuevos colaboradores en fundaciones y universidades para crear un grupo de trabajo de investigación que genere ese material	1

3.2.- EJE ESTRATÉGICO PATRIMONIO Y CIUDAD

El Grupo, entidad líder en España para la gestión de Patrimonio Mundial

LÍNEA DE PATRIMONIO		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Alianzas con los agentes de Patrimonio, nacionales e internacional	Continuar y reforzar la colaboración con la Secretaría de Estado de Cultura, Subdirección General de Patrimonio Histórico	1
	Establecer relaciones y firma de convenios con entidades similares y de prestigio como Academias, Fundaciones y asociaciones de defensa del patrimonio	2
	Acceder y participar en proyectos europeos de Patrimonio Cultural	1
	Interlocutor reconocido ante la Secretaría de Estado de Cultura y UNESCO, canalizar relación con ICOMOS	2-3
Conservación del Patrimonio	Conseguir ser un lobby para obtener fondos para restauración	2

	Establecer redes de cooperación entre ciudades	2-3
	Seguimiento de planes de gestión del Patrimonio	2
	Código de Buenas Prácticas uso Patrimonio, Turismo Cultural y Patrimonio	2
	Libro Blanco del Patrimonio: Foro de discusión estudio y trabajo de todas las ciudades para asesorar a los alcaldes en temas de gestión del patrimonio arqueológico, investigación , divulgación y marco legal	3
	Patrimonio Histórico y Smart Cities	2
Difusión del Patrimonio	Fomentar Publicaciones para difusión sobre temas de interés del grupo	2
	Acceder y participar en proyectos europeos de Patrimonio Cultural	1
	Establecer convenios de colaboración con las universidades de las Ciudades del grupo para preparar convenios, estudios, cursos, etc.	2
	Base de datos de todos los trabajos realizados por los Grupos durante los 20 años y en el futuro, puesta a disposición en nuestra página web	1

El Grupo, foro de reflexión e innovación para búsqueda de soluciones a problemas comunes a las Ciudades Patrimonio

LÍNEA DE CIUDAD		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
El Grupo lidera proyectos y propicia soluciones en los campos de Accesibilidad, Seguridad, Medio Ambiente, Sostenibilidad, Urbanismo y Paisaje	Comparativa y Revisión Planes de Urbanismo locales	2
	Coordinación de políticas e implantación de manuales de buenos usos y controles de calidad, en los campos de accesibilidad, seguridad, medio ambiente y sostenibilidad	2

3.3.- EJE ESTRATÉGICO DE EDUCACIÓN Y CULTURA

El Grupo, ejemplo de entidad que diseña y gestiona actividades educativas en las que el Patrimonio es puesto en valor y dado a conocer, especialmente entre los más jóvenes, con criterios pedagógicos y utilizando las nuevas tecnologías

LÍNEA DE EDUCACIÓN		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Concienciar a los habitantes de las ciudades del valor Patrimonio Mundial	Acciones divulgativas: exposiciones itinerantes, virtuales en RRSS, etc	1
	Semana del Patrimonio Mundial: acciones para conocer el Patrimonio propio y el de otras ciudades (apertura espacios en horarios especiales, conferencias)	1
Atención a alumnado, futuros ciudadanos	Programas pedagógicos (Aula de Patrimonio)	1
	Producción de material didáctico propio para uso por centros docentes	2
Atención a los mayores, que han vivido las ciudades forman parte de su memoria	Programas para mayores: Talleres de patrimonio, visitas especiales	2

Ciudades Patrimonio de la Humanidad, Ciudades de Cultura

LÍNEA DE CULTURA		
OBJETIVO	ACCIONES	PLAZO 1-2-3 años
Ciudades del Grupo como marca de oferta cultural de calidad. Patrimonio Mundial y Cultura	Vinculación del Grupo con la Marca España, el portal “España es Cultura/Spain is Culture” (Secretaría de Estado de Cultura)	1
	Creación de un producto cultural de excelencia con la marca “Ciudades Patrimonio”: música clásica /Escuela Superior de Música Reina Sofía...)	1
	Establecimiento de alianzas con entidades culturales de prestigio: Museo del Prado, Instituto Cervantes, etc	2-3
	Vinculación de la marca Ciudades Patrimonio con los grandes eventos culturales de las ciudades socias	1
	Vinculación Cultura y Turismo, potenciando con Turespaña las 13 ciudades como producto turístico “Cultura de España”	2-3
Aprovechamiento de los múltiples recursos culturales de las ciudades para optimizar la gestión cultural municipal	Creación de una Red de Trabajo entre las Fundaciones, Patronatos y Concejalías de Cultura para coproducción proyectos, intercambio programas, contratación, para abaratar costes y unir sinergia	2-3

3.4.- . EJE ESTRATÉGICO ECONÓMICO-FINANCIERO

El Grupo gestiona bajo criterios de eficiencia, eficacia y transparencia su presupuesto anual

LÍNEA DE GESTIÓN ECONÓMICA		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Planificación y gestión económica del Grupo bajo criterios de eficiencia, eficacia y transparencia	Elaboración anual de unos Presupuestos Generales del Grupo detallados para aprobación por la Asamblea General	1
	Contabilidad analítica por programas gestionada de manera profesional y con herramientas adecuadas	1
	Inclusión en la Memoria Anual de un capítulo con las cuentas anuales del Grupo, accesible también desde la página web institucional	1

Las subvenciones públicas y el patrocinio privado aportan nuevas vías de financiación

LÍNEA DE FINANCIACIÓN EXTERNA		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Abrir nuevas líneas de financiación externas, tanto públicas como privadas	Inicio expediente para la Declaración de Utilidad Pública de la Asociación para optar a los Incentivos fiscales para el mecenazgo de patrocinadores	1
	Búsqueda activa de subvenciones públicas nacionales y de la UE (proyectos transnacionales de Turismo, Patrimonio y Cultura)	1
	Elaboración de un Plan de Patrocinio para empresas privadas	1
	Lanzamiento campaña para captar apoyo de personas individuales.	2

Gerencia. Ávila, 6 de noviembre de 2013