



BORRADOR PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL 2017-2019
DEL GRUPO DE CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE ESPAÑA

GRUPO DE CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD DE ESPAÑA
PLAN ESTRATÉGICO 2017-2019

CONTENIDO

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

II.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN

III.- EL PLAN ESTRATÉGICO PLURIANUAL DEL GRUPO 2017-2019

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

ÁREA INSTITUCIONAL

- Consolidar el Grupo como **lobby de influencia y prestigio** en los tres campos de su actividad: Patrimonio, Turismo, Cultura, ante entidades 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.
- Reforzar la faceta de gestión transparente de la entidad a través del **Portal de Transparencia**.

ÁREA DE COMUNICACIÓN

- **Comunicación interna:** reforzar la coordinación y comunicación entre las Comisiones (órgano político) y los grupos de trabajo (órgano técnico).
- **Comunicación externa:** incrementar la presencia del Grupo en los medios de comunicación (prensa escrita y digital) y en las redes sociales. Potenciar el uso de las nuevas tecnologías y utilizar la página web como ventana del GCPHE al exterior.

ÁREA DE TURISMO

- Consolidar la marca **Ciudades Patrimonio, como 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 de mercados emergentes y captar parte del mercado maduro de turismo atraído por el tradicional de sol y playa.
- Incrementar la promoción para el **mercado nacional**
- Propiciar **alianzas** con nuevos agentes públicos y privados, nacionales e internacionales, líderes en el sector del Turismo.
- Dotar de una **nueva imagen para promoción** a nuestro producto .
- Potenciar los destinos ante el **viajero final**, con acciones específicas destinadas a ellos (redes sociales e internet).
- Lograr una vía de **comercialización** del producto a través de la alianza con una gran empresa de viajes.

ÁREA DE PATRIMONIO

- Afianzar el Grupo Ciudades Patrimonio como entidad modelo en la **gestión del Patrimonio Mundial**, en desarrollo de su responsabilidad por conservar sus ciudades para futuras generaciones como consecuencia de su declaración por la UNESCO.
- 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.
- El Grupo, **agente para la concienciación y sensibilización** de la población y gobiernos para evitar que el Patrimonio se convierta en un rehén en los conflictos bélicos (Declaración Institucional).

ÁREA DE EDUCACIÓN Y CULTURA

- Reforzar la labor de **divulgación y concienciación entre los más jóvenes** del valor del Patrimonio Mundial con actividades generadas por el propio Grupo y en colaboración con los agentes que trabajan entre este sector de población.
- Consolidar la marca **Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España** como **Ciudades de Cultura**.
- Continuar con la organización de **actividades culturales** que creen vinculación entre las 15 ciudades, con producciones de calidad y en colaboración con agentes culturales de prestigio.

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).
- 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.

II.- PROCESO DE ELABORACIÓN

Planificación estratégica. La planificación estratégica precisa de una reflexión profunda entre los miembros de una organización para identificar lo que la organización actualmente es, con sus fortalezas y debilidades, y lo que quiere ser en el futuro, definiendo para ello un conjunto de objetivos y metas, y sus estrategias correspondientes, todo ello en un marco de continuas oportunidades y amenazas. Sin embargo, este proceso no culmina en la formulación de objetivos y metas, sino que debe materializarse en una serie de programas a desarrollar anualmente, con sus respectivos proyectos y actividades.

Organización del proceso

- Toma de decisión de elaborar el plan: Asamblea General del Grupo
- Determinación de la duración del Plan: 2017-2019
- Creación de un Grupo de Trabajo para su elaboración : Coordinadores de las tres Comisiones y Gerente
- Ejecución anual del Plan Estratégico, mediante el Plan Operativo Anual vinculado al Presupuesto general del Grupo, 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, 2017-2019

ÍNDICE

1.- 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)

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

- 3.1.- Eje estratégico en el Área de Representación, Promoción y Turismo
- 3.2.- Eje estratégico en el Área de Patrimonio y Ciudad
- 3.3.- Eje estratégico en el Área de Educación y Cultura
- 3.4.- Eje estratégico en el Área Económico-Financiera

1.- ANÁLISIS DEL GRUPO

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

MISIÓN

La actuación conjunta de las 15 ciudades que integran el Grupo en defensa y promoción de su Patrimonio Cultural, como valor universalmente reconocido, así como el desarrollo de iniciativas de cooperación de todo tipo 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 en la conservación y divulgación del Patrimonio Cultural, así como de cooperación en ese ámbito entre instituciones públicas que tienen la responsabilidad de salvaguardar los valores de estas ciudades históricas que, por sus características únicas, pertenecen a toda la Humanidad.

1.2.- Análisis de los valores del Grupo

Satisfacción-Excelencia-Calidad-Innovación

Participación-Profesionalidad-Seriedad-Solidaridad-Colaboración-Equipo

Sostenibilidad-Compromiso social- -Bienestar

1.3.- 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 de producto• 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 y de infraestructuras• Líderes en Turismo Cultural• El Grupo, excelente socio para la difusión de la imagen de España al exterior, embajador• Reconocimiento institucional del Grupo entre entidades públicas y privadas

AMENAZAS (Externas)	OPORTUNIDADES (Externas)
<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Crisis económica reciente internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Recuperación del mercado interior, viajero nacional • España, récord de turistas en 2016 • Imagen de Turismo Seguro para el viajero internacional

2.- 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 líneas, 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 2017 a 2019.

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

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

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

- Área de Patrimonio
- Área de Ciudad

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

- Área de Educación
- Área de Cultura

2.4.- Eje estratégico **Económico-Financiero**

2.1.- EJE ESTRATÉGICO DE REPRESENTACIÓN, PROMOCIÓN Y TURISMO

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

ÁREA DE REPRESENTACIÓN (RELACIONES INSTITUCIONALES)		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Abrir nuevas líneas de colaboración con entidades <i>nacionales</i> públicas y privadas	Reforzar presencia institucional Grupo “Embajador de España” como complemento a las promociones internacionales con Ministerio AAEE y Casa Real Convenio de colaboración con “Marca España” Acciones conjuntas con otras redes y asociaciones: Red de Juderías, Red Ciudades AVE, FEMP, etc	

OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
<p>Abrir nuevas líneas de colaboración con entidades internacionales públicas y privadas</p>	<p>Consolidar la colaboración con el Centro de Patrimonio Mundial UNESCO</p> <p>Consolidar la colaboración con otros bienes europeos Patrimonio Mundial a través de los Encuentro Aunales (Estrasburgo, Segovia, Lübleck y Siena)</p> <p>Iniciar acciones para colaboración con Comisión Europea</p> <p>Línea de especial colaboración con las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de Hispanoamérica: México, Cuba, Colombia, etc</p>	
<p>Reconocimiento de la singularidad del Grupo</p>	<p>Sección dentro de la FEMP</p> <p>Compensación exenciones IBI por el Ministerio de Hacienda</p> <p>Beneficios fiscales bonificados en los Presupuesto Generales de Estado</p>	

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

ÁREA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN)		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
<p>Abrir el Grupo al exterior apoyándose en las nuevas tecnologías: página web, redes sociales</p>	<p>Renovación total de la página web institucional</p> <p>Potenciar la promoción con las redes sociales del Grupo y con colaboraciones con las de otras entidades</p>	
<p>Incrementar la difusión al público y a otras entidades de las actividades del Grupo</p>	<p>Continuar publicación de newsletters en español e inglés</p> <p>Reforzar la relación con Gabinetes de Prensa Ayuntamientos</p> <p>Potenciar visibilidad grupo tanto en su vertiente institucional como en sus actividades reforzando la actividad en este campo de Gerencia con la contratación de un apoyo experto externo en Comunicación</p>	

OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Difusión de la Marca del Grupo, como marca institucional y destinos de excelencia	Campañas en los medios generalistas y especializados	

*El Grupo colabora con importantes administraciones públicas y entidades privadas del sector del turismo
Las Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España se promocionan como destino cultural de excelencia para el viajero nacional e internacional*

ÁREA DE TURISMO		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Continuación de la alianza con Turespaña/Secretaría de Estado de Turismo	Desarrollo de Planes de acción conjuntos y propuestas de nuevas e innovadoras acciones	
Mantenimiento de las alianzas con otras entidades del sector y nuevas colaboraciones con grandes agentes de turismo nacional e internacional	Mantenimiento acuerdos con Renfe, Paradores, Iberia Abrir nuevas colaboraciones con grandes operadores internacionales y nacionales: Virtuoso y El Corte Inglés/ Globalia Exceltur: Firma de convenio de colaboración e ingreso en el foro	
Atención a mercados emisores de turistas ya consolidados	Continuidad promociones en colaboración con Turespaña y Paradores, y nuevas campañas propias en asociación con Instituto Cervantes	

OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Búsqueda de viajeros en países emergentes: China, Brasil, India, Sureste Asiático	Promoción de destinos en origen con Turespaña y Paradores	
Atención al mercado interior, turismo nacional	<p>Acciones en medios de comunicación y al público final (red de oficinas turismo, centros comerciales, etc)</p> <p>Presentaciones del producto entre los profesionales del sector y prescriptores en grandes ciudades españolas</p> <p>Fidelización visitantes: pasaporte, intercambio de visitantes entre ciudades</p>	
Promoción de los destinos del Grupo con utilización de las nuevas tecnologías	<p>Refuerzo de campañas “on line”y en las redes sociales propias y de otras entidades</p> <p>Divulgación de las 15 apps del Grupo (proyecto Appside y Predif)</p> <p>Virtualización de la guía Ciudades Patrimonio (Ed. Espasa) para e-book</p>	

<p>Ampliación de la oferta del Grupo a otros productos vinculados al Patrimonio y la Cultura</p>	<p>Turismo gastronómico: Promociones basadas en la gastronomía propia</p> <p>Turismo de congresos: Acuerdos con Spain Convention Bureau</p> <p>Turismo senior: Creación de un paquete con un mayorista líder dirigido a este sector para la temporada baja</p> <p>Turismo de naturaleza</p>	
<p>Comercialización del producto</p>	<p>Alianza con un gran turoperador español para la elaboración de paquetes de rutas y estancias en las 15 ciudades para su gestión por cuenta del agente</p>	

2.2.- EJE ESTRATÉGICO PATRIMONIO Y CIUDAD

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

ÁREA DE PATRIMONIO		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Convertir el Grupo en un agente defensor del Patrimonio en todo el mundo especialmente ante conflictos armados	Redacción de un declaración institucional a favor de la salvaguardia del patrimonio en casos de conflicto bélico y su lectura en foros nacionales e internacionales: Cámaras Alta y Baja españolas, Parlamento Europeo, UNESCO París	
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 Establecer relaciones y firma de convenios con entidades similares y de prestigio como asociaciones de defensa del patrimonio y Universidades, así como fundaciones o empresas que incluyan la conservación y difusión del Patrimonio como objetivo de su Responsabilidad Social Corporativa	

	Acceder y participar en proyectos europeos de Patrimonio Cultural a través de la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea	
Conservación del Patrimonio con el uso de las nuevas tecnologías	Desarrollar proyectos en torno al concepto Smart Heritage aprovechando las sinergias de las experiencias de las 15 ciudades de la red	
Difusión del Patrimonio “on line”	Continuar incrementando la base de datos de todos los trabajos realizados por los Grupos durante los 25 años y su divulgación a través de nuestra página web	
Puesta en valor del Premio Patrimonio para convertirlo en un reconocimiento de prestigio	Renovación de las bases de concesión y constitución de un jurado de prestigio presidido por el Ministro de Educación, Cultura y Deporte.	

El Grupo, foro de reflexión e innovación para búsqueda de soluciones a problemas comunes a las 15 Ciudades Patrimonio

ÁREA DE CIUDAD		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
El Grupo debe liderar proyectos y propiciar soluciones en los campos de Accesibilidad, Seguridad, Medio Ambiente, Sostenibilidad, Arqueología, Urbanismo y Movilidad, siempre girando en torno al concepto “función social del Patrimonio”	Continuación de los diversos proyectos anuales al amparo de las subvenciones nominativas que concede al Grupo la Secretaría de Estado de Cultura	

2.3.- 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

ÁREA DE EDUCACIÓN		
OBJETIVO	ACCIONES A DESARROLLAR	PLAZO 1-2-3 años
Concienciar a los habitantes de las ciudades del valor del Patrimonio Mundial	Celebración conjunta del Día del Patrimonio Mundial el 16 de noviembre (en esa fecha del año 1972, se firmaba en París la Convención sobre Patrimonio Mundial Cultural y Natural) con acciones que den visibilidad al Grupo y a las 15 ciudades que lo forman	
Formar a los más jóvenes en los valores de respeto al Patrimonio	Programas pedagógicos (Aula de Patrimonio) para centros docentes y actividades que fomenten la creatividad de los jóvenes y el asociacionismo, con base en el Patrimonio	

Ciudades Patrimonio de la Humanidad, Ciudades de Cultura

ÁREA DE CULTURA		
OBJETIVO	ACCIONES	PLAZO 1-2-3 años
Las 15 Ciudades del Grupo como sinónimo de oferta cultural de calidad. Patrimonio Mundial y Cultura	<p>Continuidad de proyectos con entidades de prestigio nacionales: música clásica (Escuela Superior de Música Reina Sofía), artes plásticas (Laberintos Líricos/Boamistura); artes escénicas, etc....</p> <p>Establecimiento de alianzas con entidades culturales de referencia: Museo del Prado, CaixaForum, etc</p> <p>Nuevos proyectos con entidades de las propias ciudades para creación de foros de intercambio cultural y producción de espectáculos propios</p> <p>Vinculación de la marca Ciudades Patrimonio con los grandes eventos culturales de las ciudades : centenario Universidad de Salamanca, capitalidades gastronómicas, Juegos del Mediterráneo, etc</p>	

2.4.- . 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, 8 de marzo de 2017