



*KTC Málaga*

FUNDACIÓN  
CIEDES

# Impulso, seguimiento y evaluación del plan estratégico de Málaga: claves de una buena práctica.



Programme funded by the  
EUROPEAN UNION



M<sup>a</sup> del Carmen García Peña  
*Directora Gerente*  
*Fundación CIEDES*



# PLAN ESTRATÉGICO DE MÁLAGA

Inicio de los trabajos del PEM 1992

Aprobación del I PEM 1996

Evaluación PEM I 2001

Inicio II Plan Estratégico de Málaga 2002

Aprobación del Diagnóstico 2003

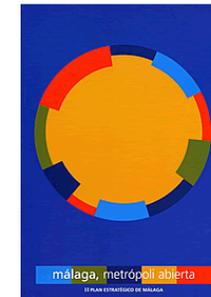
Aprobación de Avance de Proyectos 2005

Aprobación del II PEM 2006

Seguimiento y evaluación: Programa Operativo 2009-2011

Revisión ante la crisis 2010: Nuevos Rumbos

Evaluación II PEM y nuevo Programa Operativo 2012-2014





FUNDACIÓN  
CIEDES

**Primera Clave**

## **FUNDACIÓN CIEDES (1994): cimientos de la gobernanza**

**Instrumento para encauzar aspiraciones y  
deseos de todos los agentes malagueños.**

**Objetivo: “... *Promover toda acción favorable  
para el desarrollo social y económico de  
Málaga*”**



**Única en su género en España.**



# FUNDACIÓN CIEDES

**AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA**  
**DIPUTACIÓN PROVINCIAL**  
**JUNTA DE ANDALUCÍA**  
**SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO**  
**CÁMARA DE COMERCIO**  
**CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS**  
**FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE VECINOS**  
**PARQUE TECNOLÓGICO DE ANDALUCÍA**  
**PUERTO DE MÁLAGA**  
**UNICAJA**  
**U.G.T.**  
**CC.OO.**  
**UNIVERSIDAD**

málaga, metrópoli abierta



# Segunda Clave

## Planificación clásica

- Adaptación del P.E.M.
  - Punto de partida: Seguimiento y evaluación del I PEM

## Planificación concurrente

Lanzamiento del II PEM: cuatro líneas de debate

PLAN ESTRATÉGICO DE MÁLAGA



# Matriz de relación de agentes

Lectura horizontal: Propuestas de los Patronos

Lectura vertical: Propuestas que se le hacen a cada Patrono por parte de los demás

	Ayuntamiento	Puerto	Cámara	CEM
Ayuntamiento		Plan Especial Puerto	Pacto por el empleo;	Formación continua; Pacto por el empleo;
Puerto	Captación de cruceros; ZAL para puerto;			
Cámara	Centro Euromediterráneo innovación turística; gestión Palacio Ferias;			Centro Euromediterráneo innovación turística; gestión Palacio Ferias;

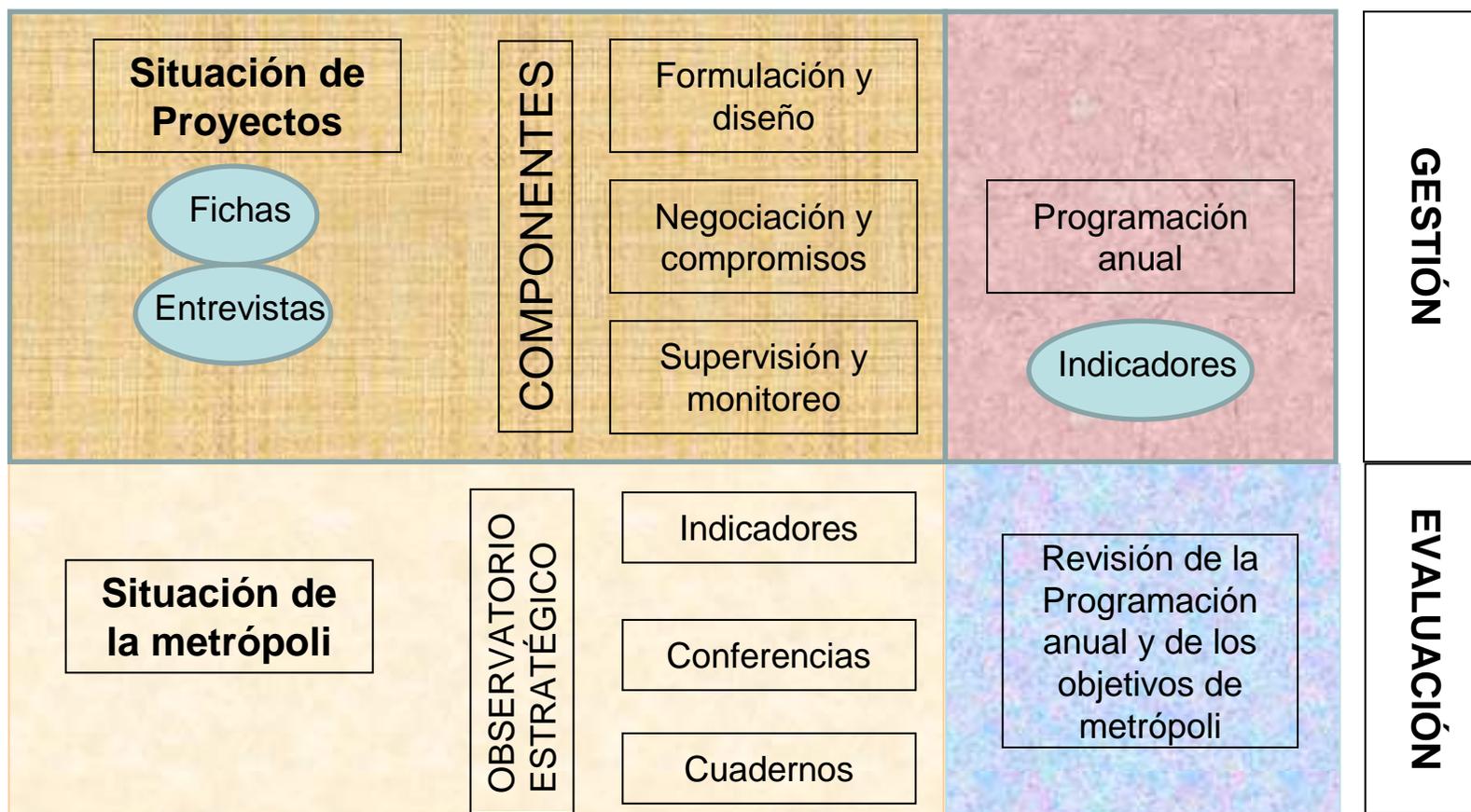


# Del enfoque clásico al enfoque sistémico de implantación, seguimiento y evaluación

## Tercera Clave

### Sistema de Gestión y Evaluación

Diagnóstico	Objetivos	Proyectos	Ejecución	Seguimiento	Evaluación
-------------	-----------	-----------	-----------	-------------	------------





# Objetivos del enfoque sistémico

## **OBJETIVO GENERAL:**

Estructurar un sistema de implantación, gestión y evaluación permanente para asegurar el consenso, la planificación y la ejecución de los proyectos

*(agenda estratégica).*

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Implicar a los agentes en el cambio que requiere la ciudad (reflejado en los objetivos y en los proyectos).
- Comunicar los logros a la sociedad (cultura de planificación).
- Promover que los proyectos observen y cumplan los objetivos del Plan.
- Evaluar el nivel de implantación de forma permanente (buenos indicadores- Observatorios, Cuadros de Mando).



# FASES del enfoque sistémico

## **Fase 1: Ordenación de los proyectos.**

- Tipos de componentes o tipos de acciones.
- Participación de los órganos del Plan (búsqueda de prioridades de los agentes).
- Diseño de planes de acción, programas operativos (bianuales) o agendas estratégicas.

## **Fase 2: Gestión de los proyectos.**

- Fichas de proyecto.
- Identificación y elección de institución líder.
- Grupos de trabajo.
- Redes y acuerdos.

## **Fase 3: Seguimiento, reformulación y evaluación.**

- Indicadores, estudios, conferencias.
- Grupos de seguimiento y de evaluación.



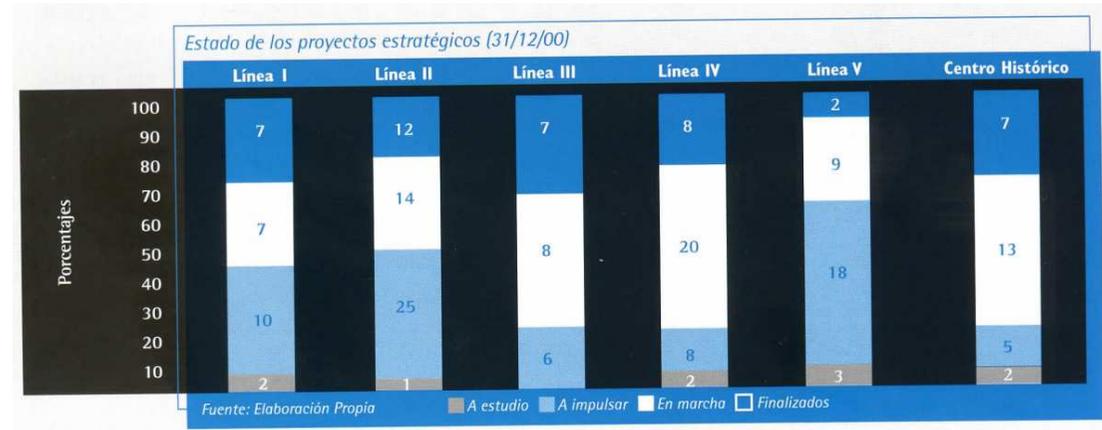
# Fase 1: Ordenación de los proyectos (I)

## CLASIFICACIÓN

### Tipos de acciones

(1ª generación):

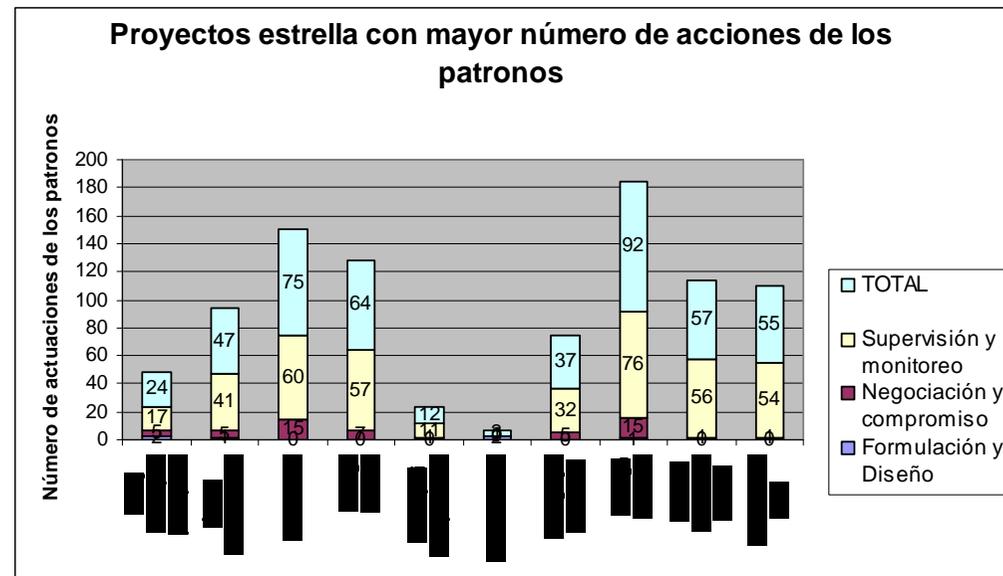
- Acciones en marcha
- Acciones a impulsar
- Acciones en estudio
- Acciones finalizadas



### Componentes del sistema

(2ª generación):

- Formulación y diseño
- Negociación y compromiso
- Supervisión y monitoreo





## Fase 1: Ordenación de los proyectos (II)

FUNDACIÓN  
CIEDES

### Trabajo de la oficina de coordinación con los patronos

1. Encuesta a los patronos sobre las acciones que llevaban a cabo en cada proyecto estrella, sus prioridades y sus necesidades de colaboración con otros agentes.
2. Conclusiones de la **información facilitada** por los patronos.
2. Breve análisis de los **indicadores** de cada proyecto estrella.
3. Propuesta de **criterios para la ordenación** de actuaciones.
4. Propuesta de **Programa Operativo 2009-2011**.

málaga, metrópoli abierta



## Ponderación de los proyectos en función de **critérios** (creación de empleo y sinergias entre acciones)

### MÁLAGA TUR

<i>Claves y objetivos</i>											
<i>Actuaciones</i>	<i>Patrono proponente</i>	Diversidad de dimensiones en turismo cultural urbano	Apoyo a iniciativa privada	Fortalecer turismos en los que tenemos ventajas	Revitalización del Centro con calidad	Formación profesional y concienciación	Recuperación y conservación del patrimonio	<b>Cruce con otros proyectos</b>	<b>Creación de empleo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Valor ponderado</b>
Potenciación y consolidación de la oferta en aquellos segmentos turísticos con ventajas competitivas.	Unicaja CEM			1				1		2	25,000
Elaboración de Planes específicos de competitividad, de acción o estratégicos por segmentos turísticos (Turismo de Congresos, idiomático, de eventos o cultural y de cruceros).	Ayuntamiento		1	1				1	2	5	62,500
Consolidación del proceso de revitalización del Centro Histórico bajo estándares de calidad.	CEM				1			1		2	25,000
Actuaciones en materia de infraestructuras que permitan a Málaga ser una ciudad competitiva en el segmento del turismo cultural, de shopping, de congresos y gastronómico.	Cámara	1		1				1		3	37,500
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	



# Propuesta de Programa Operativo 2009-2011

FUNDACIÓN  
CIEDES

Proyecto estrella	Objetivos	Actuaciones	Patronos implicados	Acciones CIEDES
<b>Mar y metrópoli</b>	<b>Intervenciones puerto- ciudad</b>	Apertura de los muelles 1 y 2.	Puerto Cámara Ayto.	Indicadores. Mesa expertos. Cuaderno Puerto- ciudad.
<b>Málaga y la movilidad metropolitana</b>	<b>Modificación de los esquemas de movilidad en Málaga</b>	Divulgación y formulación de acuerdos con los diferentes actores sociales intervinientes en el Plan Municipal de Movilidad Sostenible (PMMS).	Ayto. Resto patronos	Mesas expertos.
<b>Málaga Solidaria</b>	<b>Pacto por el empleo y el desarrollo económico</b>	Proceso de concertación de agentes económicos y sociales para crear un marco por el empleo.	CCOO CEM Cámara UGT Diputación Ayto.	Comisión Seguimiento. Recogida información.
		Elaboración de planes de competitividad, acción o estratégicos por segmentos turísticos (congresos, cultural, idiomas, cruceros)	CCOO CEM Cámara UGT Ayto.	Comisiones Evaluación. Indicadores.
		Programas de apoyo a las empresas que tienen su principal actividad en el desarrollo de la cultural y la creatividad.	CEM Cámara Junta	Comisiones Negociación.
<b>Ágora Mediterráneo</b>	<b>Mejora del patrimonio cultural</b>	Plan coordinado entre agentes para la revalorización del patrimonio cultural de cara al 2016.	Ayto. Junta Subdelegación CEM Cámara	Comisiones Seguimiento. Indicadores.
<b>Málaga aeroportuaria</b>	Intermodalidad de las infraestructuras de transporte.	Desarrollo aeroportuario con la adecuada planificación urbanística y de PGOU.	Subdelegación- Aeropuerto Ayto. Málaga y Alhaurín Torre	Indicadores.



# Fase 2: Gestión de los proyectos (I).

## ELEMENTOS A COMBINAR

- **Herramientas de implantación:**
  - Fichas de proyecto (dentro del Programa Operativo).
  - Identificación y elección de institución líder.
  - Grupos de trabajo intra y extra (grupos timón, comisiones de estudio, etc).
  - Redes y acuerdos (Pactos, mesas de concertación, plataformas de presión).
  - Nuevas estructuras (Foros de alcaldes metropolitanos, proyectos internacionales, etc.)
- **Actitudes en la implantación:**
  - Gestión de conflictos y negociación cooperativa.
  - Escucha activa.
  - Innovación y actitud propositiva.
  - Comunicación y visibilidad.
- **Mecanismos flexibles de reformulación:**
  - Observatorio estratégico.
  - Mapa estratégico.
  - Cuadro de mando.



## Fase 2: Gestión de los proyectos (II)

# DINÁMICA DE TRABAJO EN CIEDES

- **Sistema de Gestión:**

- Dos reuniones al año de la Comisión Ejecutiva para marcar e impulsar proyectos.
- Una reunión anual del Patronato para fijar el Programa Anual de trabajo.

- **Sistema de Evaluación:**

- Una reunión anual de la Comisión Ejecutiva para analizar los indicadores de la metrópoli.
- Una reunión anual del Patronato para conclusiones.

- **Formulación y diseño:**

- Realización de estudios y anteproyectos
- Realización de informes con datos de base

- **Negociación y creación de compromisos:**

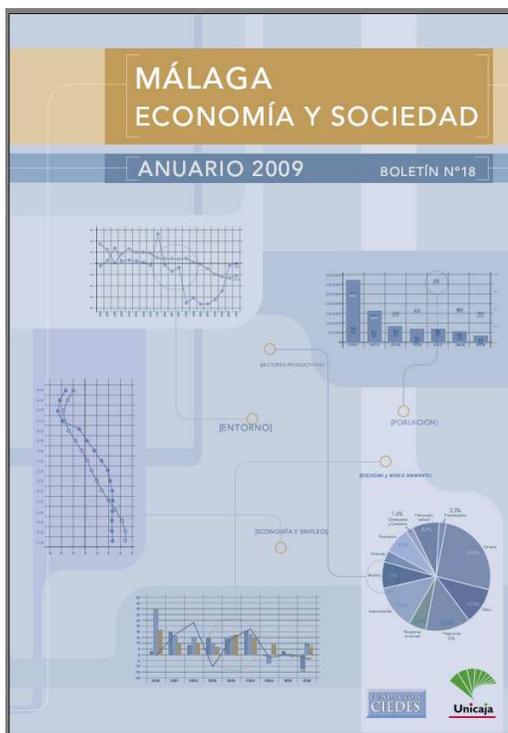
- Comisiones de negociación
- Generación de participación y opinión
- Intermediación diálogo público- privado

- **Supervisión y monitoreo:**

- Grupos de impulsión
- Sistemas de indicadores de seguimiento y evaluación



# Fase 3: Seguimiento y evaluación permanente.



**Observatorio Estratégico Metropolitano:** seguimiento de principales indicadores de ciudad y de espacio metropolitano.

## Cuadro de Mando Integral

Fundación CIEDES - Plan Estratégico de Málaga - Windows Internet Explorer

Al pinchar sobre los datos de cada indicador podrá consultar las series históricas y la información para el resto de municipios metropolitanos. Esta información la puede copiar y pegar en otros programas para trabajar con ellos.

POBLACIÓN	2008	2009	Último dato mensual disponible	Fecha último dato mensual	Fuente
Población (Nº de habitantes)	570.425	577.884	577.095	09/2010	Gestisan, Ayto. Málaga
Densidad de población (Nº de habitantes/ superficie total (km2))	1.460	1.483	1.481	09/2010	Gestisan, Ayto. Málaga
Población extranjera (Nº de habitantes)	43.202	40.158	47.769	09/2010	Gestisan, Ayto. Málaga
Índice de envejecimiento	0,9	0,9	-	-	INE
Índice de dependencia	44,8	46,6	-	-	INE
Tasa bruta de natalidad (nacimientos por cada 1.000 habitantes)	11,9	13,7	-	-	INE

Para obtener información más detallada >>>

Fundación CIEDES - Plan Estratégico de Málaga - Windows Internet Explorer

POBLACIÓN TOTAL

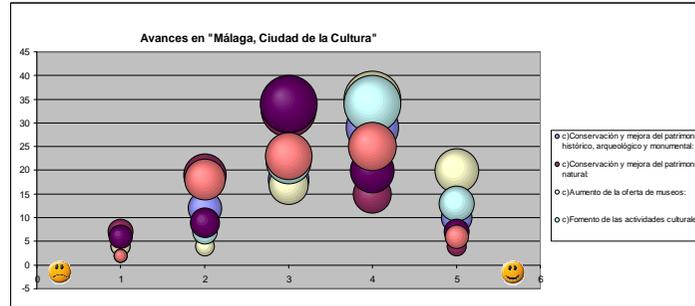
	TOTAL	Hombres	Mujeres
2004	558.265	269.582	288.683
2005	560.755	271.154	289.601
2006	573.909	278.029	295.880
2007	574.353	277.706	296.647
2008	576.725	278.745	297.980
2009	577.884	279.111	298.773
2010	577.095	278.296	298.799

POBLACIÓN TOTAL (Nº de habitantes)

	Alhaurín de la Torre	Alhaurín el Grande	Almogía	Álora	Benalmádena	Cártama	Casabermeja	Coin	Colmenar	Málaga	Pízarra	Rincón de la Victoria
2000	21649	17021	4072	12509	31964	13188	3003	17868	3124	531565	6608	23029
2001	22654	17488	4093	12471	33557	13483	3016	17998	3146	534207	6593	24224



# Reformulación en tiempos de crisis: Participación y percepción de la ciudadanía.



ENCUESTA DE PERCEPCIÓN 2010 SOBRE LA ECONOMÍA Y SOCIEDAD MALAGUEÑAS

Fundación CIEDES le agradece su colaboración

**PERSPECTIVAS GENERALES DE LA CIUDAD**

a - ¿En qué aspectos considera que se ha avanzado en el proceso de revitalización urbana de la ciudad de Málaga? (valores de 1 a 5 (1 representa la menor valoración))

Crecimiento de la actividad económica	1	2	3	4	5
Movilidad urbana y transportes					
Medio medioambiental					
Integración social (reducción marginalidad, ...)					
Participación ciudadana					
Equipamiento urbano					
Otros sector:					

b - ¿Qué aspectos considera que han mejorado en el objetivo de recuperación del mar para los ciudadanos, en un contexto de revitalización de los espacios ligados a él? (valores de 1 a 5 (1 representa la menor valoración))

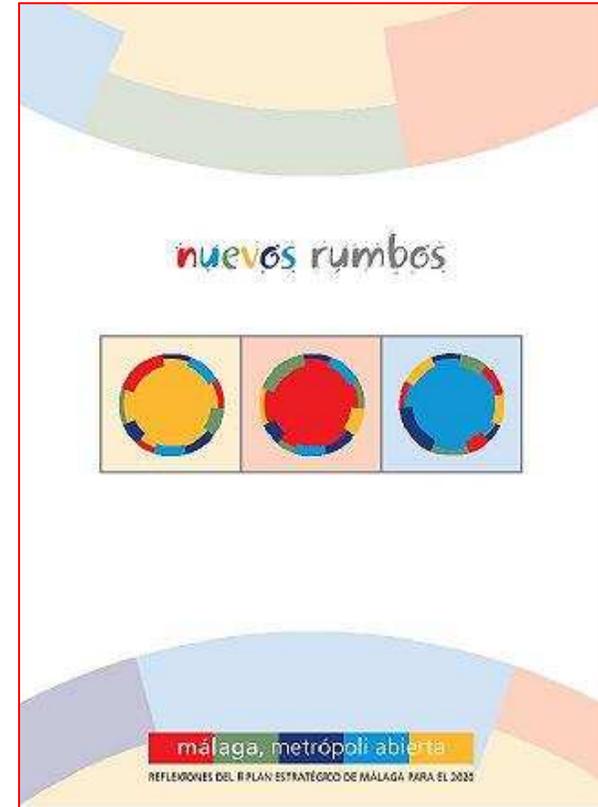
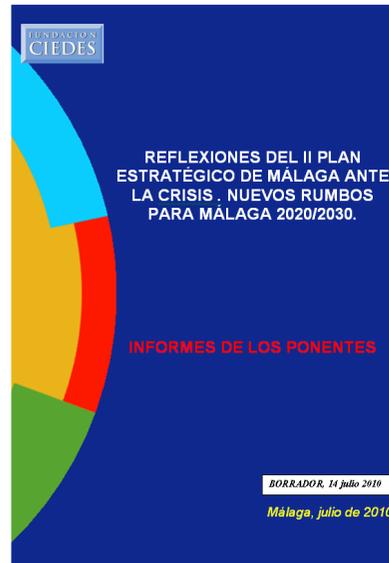
Aprovechamiento del Puerto para uso ciudadano	1	2	3	4	5
Labor de la calidad medioambiental y conservación del litoral					
Generación de actividad ligada al litoral (Puerto de Málaga, Industria Náutica y relacionados, ...)					
Mejora de la interrelación entre el litoral y el resto de la ciudad (conexiones urbanas, etc.)					
Otros sector:					

c - ¿Cómo se ha avanzado en el objetivo de convertir a Málaga en una Ciudad de la Cultura? (valores de 1 a 5 (1 representa la menor valoración))

Conservación y mejora del patrimonio histórico, arqueológico y monumental	1	2	3	4	5
Conservación y mejora del patrimonio natural					
Aumento de la oferta de museos					
Fomento de las actividades culturales					
Impulsión de la Universidad de Málaga en la actividad sociocultural de la ciudad					
Impulso de la práctica deportiva					

d - ¿Cómo se ha avanzado en el objetivo de convertir a Málaga en una Ciudad del Conocimiento? (valores de 1 a 5 (1 representa la menor valoración))

Aprovechamiento de las sinergias del Parque Tecnológico de Andalucía y empresas tecnológicas en la actividad económica de la ciudad					
Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para uso ciudadano (equipamiento urbano, Administración Local virtual, ...)					
Difusión de conocimientos de la Universidad de Málaga y centros de investigación a los ciudadanos y empresas					
Otros sector:					



Revisión y bases para el Programa Operativo 2012-2014  
Reformulación de proyectos estrella y criterios de actuación



# CONCLUSIONES

1. Básico contar con una estructura estable de impulso, seguimiento y evaluación del Plan.
2. Implicación permanentemente de los agentes principales y de los ciudadanos: búsqueda de gobernanza.
3. Flexibilidad e innovación metodológica: Empatía urbana.
4. Interiorizar el paso del plan al proyecto: buscar nuevas fórmulas para su gestión y nuevos mecanismos de impulso.
5. Revisión permanente del rumbo de la ciudad y definición de nuevos rumbos.



*KTC Málaga*

FUNDACIÓN  
CIEDES

# Muchas gracias

[www.ciedes.es](http://www.ciedes.es)

[carmengarciap@ciedes.es](mailto:carmengarciap@ciedes.es)



Programme funded by the  
EUROPEAN UNION



M<sup>a</sup> del Carmen García Peña

*Directora Gerente*

*Fundación CIEDES*