



**PLANIFICACIÓN Y
GESTIÓN
ESTRATÉGICA:**

El caso de MÁLAGA

Ciudad de

Historia • Arte • Cultura • Monumental

Costa del

Naturaleza • Playas • Mediterráneo

M^a del Carmen García Peña
Directora Gerente
carmengarciap@ciedes.es

ÍNDICE

1. La planificación estratégica en Málaga: historia y objetivos.
2. La Fundación CIEDES: gestión estratégica.
3. Principales resultados de la planificación estratégica en Málaga.
4. Evaluación de la planificación estratégica.
5. Redes nacionales e internacionales de Planificación Estratégica.
6. Otros ámbitos para la planificación estratégica.



1. La planificación estratégica en Málaga: historia y objetivos.

1. La planificación estratégica en Málaga: historia y objetivos

- 1992: Expo, Olimpiadas, ¿Málaga?
- Ayuntamiento: cambio de mentalidad, reorientación de la ciudad pensando en su futuro (modelo de ciudad).
- Concertación entre agentes (gestión relacional).
- Identificación de medidas y proyectos para lograr el cambio.





**Entre todos, con
creatividad, le podemos dar
color a la ciudad**



PLAN ESTRATÉGICO DE MÁLAGA

20 AÑOS
FUNDACIÓN
CIEDES

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

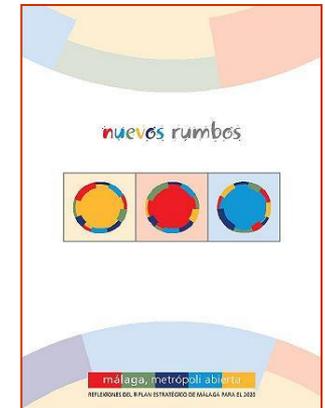
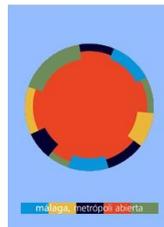
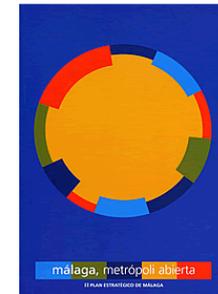
Aprobación de Avance de Proyectos 2005

Aprobación del II PEM 2006

Seguimiento y evaluación: Programa Operativo 2009-2011

Revisión ante la crisis 2010: Nuevos Rumbos

Programa Operativo 2012-2014 y Evaluación II PEM



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

ALTA CALIDAD DE VIDA RESPETO MEDIOAMBIENTAL

CAPITAL ECONÓMICA Y TECNOLÓGICA

CIUDAD METROPOLITANA DE ALCANCE MEDITERRANEO

CAPITAL TURÍSTICA Y DE OCIO EUROPEA

CIUDAD EDUCADORA Y FORMADORA

IIPEM
2010
MÁLAGA

MÁLAGA, CIUDAD DEL CONOCIMIENTO

MÁLAGA, CIUDAD LITORAL

MÁLAGA, CIUDAD DE LA CULTURA

MÁLAGA, REVITALIZACIÓN URBANA



2. La Fundación CIEDES: Historia y Objetivos

2. 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.

¿Quiénes la componen?



Ayuntamiento de Málaga

AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA

*Francisco de la Torre Prados
Juan Ramón Casero Domínguez*



CÁMARA DE COMERCIO,
INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN

*Jerónimo Pérez Casero
Andrés García Martínez*



CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS
DE MÁLAGA

CONFEDERACIÓN DE
EMPRESARIOS DE MÁLAGA

*Vicente García Martín
Javier González de Lara y Sarriá*



málaga.es diputación

DIPUTACIÓN
PROVINCIAL DE MÁLAGA

*Salvador Pendón Muñoz
Antonio Chaves Jiménez*



FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES
DE VECINOS "UNIDAD"

Ramón Carlos Morales Cruces



JUNTA DE ANDALUCÍA

JUNTA
DE ANDALUCÍA

*María Gámez Gámez
Salvadora Estébanez Morales*



PARQUE TECNOLÓGICO
DE ANDALUCÍA

*Felipe Romera Lubias
Luis Fernando Valverde García*



PUERTO DE MÁLAGA

*Enrique Linde Cirujano
Francisco Jesús Peña Martín*



SINDICATO
COMISIONES OBRERAS

*Antonio Herrera López
José López Bravo*



SUBDELEGACIÓN
DEL GOBIERNO

Hilario López Luna



SINDICATO
UGT

*Manuel Ferrer Guerrero
M^a Auxiliadora Jiménez Zafrá*



UNICAJA

*Braulio Medel Cámara
Jose M. Domínguez Martínez*



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

*Adelaida de la Calle Martín
Enrique Caro Guerra*

Actividades y proyectos de CIEDES

20 AÑOS
FUNDACIÓN
CIEDES

Cooperación internacional

Marruecos



Convenios de Colaboración



OBSERVATORIO DE LA SOSTENIBILIDAD
EN ESPAÑA (OSE)



Ayuntamiento
de Málaga

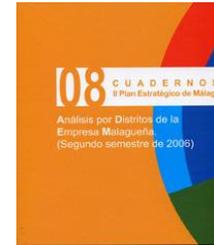


FEDERACION ESPAÑOLA DE
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

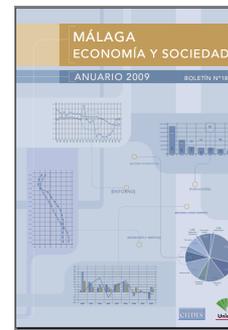
América Latina



Conferencias y publicaciones



UN-HABITAT, OFICINA REGIONAL PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE

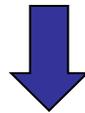




3. Resultados de la planificación estratégica en Málaga

3. Principales resultados de la planificación estratégica en Málaga

1. Existencia de un modelo de ciudad mantenido en el tiempo.
2. Flexibilidad e innovación metodológica: Empatía urbana.
3. Apuestas claras por proyectos e infraestructuras de la metrópolis.
4. Aceptación y consenso de todos los partidos políticos y de la sociedad.
5. Revisión permanente del rumbo de la ciudad y definición de nuevos rumbos.



GESTIÓN DE LA GOBERNANZA

- Consenso
- Participación
- Estructuras estables



1. Existencia de un modelo de ciudad mantenido en el tiempo.



málaga, metrópoli abierta

**ALTA CALIDAD DE VIDA RESPETO
MEDIOAMBIENTAL**

**CAPITAL ECONÓMICA Y
TECNOLÓGICA**

**CIUDAD METROPOLITANA DE
ALCANCE MEDITERRANEO**

**CAPITAL TURÍSTICA Y DE
OCIO EUROPEA**

**CIUDAD EDUCADORA Y
FORMADORA**

**MÁLAGA, CIUDAD DEL
CONOCIMIENTO**

**MÁLAGA,
CIUDAD LITORAL**

**MÁLAGA, CIUDAD DE LA
CULTURA**

**MÁLAGA, REVITALIZACIÓN
URBANA**

2. Flexibilidad e innovación metodológica: Empatía urbana.



I PEM



II Plan Estratégico de Málaga

II PEM



MODELO DE CIUDAD

1996

Nuevos desafíos

- 👉 Globalización
- 👉 Sociedad del Conocimiento y de la Información
- 👉 Entorno cambiante

2010

MODELO DE METRÓPOLI

A partir de las reflexiones y la evaluación del I PEM:

Hechos, retos y proyectos estrella (HRP):

Málaga, Ciudad del Conocimiento

Málaga, Ciudad Litoral

Málaga, Ciudad de la Cultura

Málaga, Revitalización Urbana



4 líneas estratégicas

10 hechos estructurantes

71 retos que asumir

10 proyectos estrella

PROYECTOS ESTRELLA

1. **Ágora Mediterráneo:** La ciudad como espacio de cultura
2. **Mar y Metròpoli:** Puerto y fachada litoral integrada.
3. **Málaga Innov@:** Una ciudad para el conocimiento y la innovación.
4. **Metròpoli aeroportuaria:** Málaga, vértice del transporte internacional.
5. Integración urbana del **“Guadalmedina”**: El nuevo espacio que une a los malagueños.



PROYECTOS ESTRELLA

6. Málaga y la **movilidad** metropolitana.

7. Málaga, ciudad **solidaria**.

8. **Málaga Tur.** Una ciudad para el turismo.

9. Málaga, una ciudad que se enriquece con la **diversidad cultural**.

10. Málaga y la **Gobernanza** local.



- **Programa Operativo 96-97** (18 proyectos).
- Encargo de **anteproyectos** a profesionales (12): escuela taller de Catedral, Palacio de los Deportes, Nuevo Parque Ferial, 2ª ronda de circunvalación, Paseo Marítimo de Poniente, Parque Norte.
- Preparación de proyectos a **convocatorias europeas** (URB-AL- apuesta medioambiental) y candidaturas- premios (Premio Europeo de Ciudad Sostenible).
- **Comisiones de seguimiento** de proyectos de ciudad.
- Mesa estratégicas para implicar a la **ciudadanía** y sentido de pertenencia (ej. El patrimonio en el Centro Histórico- Urban, Hábitat).
- **Conferencias y talleres** sobre proyectos de la ciudad.

NUEVOS INSTRUMENTOS PARA EL BUEN GOBIERNO

- **Programas Operativos** bianuales (Fichas de proyectos).
- **Mesas** de seguimiento e impulsión.
- Dinámica interna de **Comisión Ejecutiva y Patronato**.
- Impulsión de proyectos con estudios, con campañas de sensibilización, con **concursos de ideas**, conferencias ciudadanas,...
- **Pactos** entre agentes y participación en redes de ciudades.
- **Nuevas estructuras de gestión** de proyectos (Foro Metropolitano de Alcaldes).



Gestión interinstitucional de proyectos estrella: Guadalmedina

La Opinión de Málaga, Martes, 4 de diciembre de 2007

Málaga Ciudad 5

Debate sobre el estado de la ciudad. Evaluación de las intervenciones

EL TERMÓMETRO
10
Tres periodistas de La Opinión evalúan las intervenciones del alcalde y de los tres portavoces municipales. De sus notas, salen estas puntuaciones.

6 CAROLINA ESPINOSA
PORTAVOZ DEL PP
La loca el difícil papel de hacer un discurso que no repite con el del alcalde. Optó por más dura con la oposición y plantó ideas claras y concretas. Contundente.

FONDO Y FORMA - No tuvo todo el discurso preparado y pudo responder a los portavoces. Excesiva en sus comentarios que reducen la plenitud a la oposición.

5 FRANCISCO DE TORRE
ALCALDE
Excesivamente largo en sus intervenciones. Pide fuerza a su mensaje y no aportó ningún anuncio o proyecto que capitalizase las intervenciones.

5 MARIJA BUSTINDUY
PORTAVOZ DEL PSOE
Su primera intervención fue muy clara y bien armada. Quizá calculó el tono de sus críticas y realizó los consabidos argumentos de las grandes mentes en Málaga del Gobierno y de la Junta.

FONDO Y FORMA - Más suave que en ocasiones anteriores, pero sí sarcástico. Muy preparada su primera intervención y de la segunda.

5 PEDRO MORENO BRINES
PORTAVOZ DE IU
Le faltó center su discurso. Acudió con las anotaciones tardías durante la intervención del regidor y eso le hizo desperdiciar sus buenos datos de fondo o no le llevó a un esquema claro.

FONDO Y FORMA - Fue en momentos de confusión del alcalde cuando logró hilar una intervención crítica.

EL PALIQUE Jose María de Loma
loma@epi.es



Duelo tras el atentado de ETA

El pleno sobre el estado de la ciudad tuvo un receso de unos 20 minutos, poco antes de las doce de la mediodía, para realizar cinco minutos de silencio en la puerta del Ayuntamiento, en memoria del guardia civil asesinado por la banda terrorista ETA.

Algunos concejales acompañaron al concejal de Medio Ambiente, Francisco de Torre, en su salida de esta acción.

Otra vez un pleno

Suena todo a visto, repetido, deglutido y prometido. O esto es muy pequeño o hay demasiados debates. Por eso, en las puyas está la diversión.

Fue ayer en el salón de plenos como un cierto aroma a fiesta, a acto festivo, a trágico. No fue como hace un año, que estalló en un momento de tensión. No fue como el anterior, cuando el alcalde sorprendió con un discurso de alto vuelo y no, como suele, evacuando un resumen ordenado de contable eficazmente disciplinado. Otra vez.

No era tampoco la novedad de hard ya un lunes, cuando el debate sobre el estado de la ciudad suscitó una suerte de examen duro para los concejales. Que la expectación se ha desvanecido un tanto, vamos. Es lo que queremos decir. De la Torre acaba de ganar las elecciones. Bustinduy se va al Parlamento andaluz y Pedro Moreno Brines, el mismo lo dice, tiene en su discurso sólo la fuerza del Pepito Grillo, de la testardura que le caracteriza. Suena todo a visto, deglutido, repetido y prometido. O esto es muy pequeño o hay demasiados plenos. O se habla siempre de los mismos. De hecho, la semana pasada hubo una sesión de casi doce horas. UE.

No hubo ayer grandes anuncios ni grandes retos ni por supuesto grandes o pequeños sustos. En Málaga ya nadie tiene

un programa electoral, lo que hay es un plan estratégico, como ideas y conclusiones mejor aceptadas por todo el mundo. El resto son anécdotas. El PP quiere un puerto deportivo y la oposición otro tipo de puerto. Todos quieren la hiperdensidad pero los que gobiernan creen que con ellos gobernarán también en Madrid la nueva carretera ya habrá llegado, todos quieren el metro pero no van si se pone a cuenta de él. En fin, con tal alto grado de consenso, más del que ellos se creen, la diversión para el ciudadano estoroso en la ciudad suscitada había ido no.

Ya no hay programas electorales. Hay un Plan Estratégico.

pedidos, tendencias, por eso, cada lecho en el debate, repite y promete. O esto es muy pequeño o hay demasiados plenos. O se habla siempre de los mismos. De hecho, la semana pasada hubo una sesión de casi doce horas. UE.

No hubo ayer grandes anuncios ni grandes retos ni por supuesto grandes o pequeños sustos. En Málaga ya nadie tiene

“En Málaga ya nadie tiene un programa electoral, lo que hay es un plan estratégico, cuyas ideas y conclusiones parece aceptar todo el mundo”

2 | ADN | Viernes 28 de enero de 2011

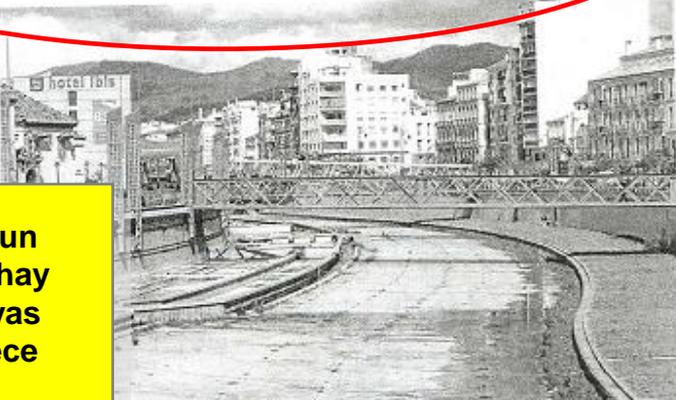
Málaga
malaga@adn.es

Ciedes decidirá

LA FUNDACIÓN RESOLVERÁ EL FUTURO DEL RÍO

El pleno acuerda sacar del debate político el proyecto sobre los usos del Guadalmedina

Pilar de la pena
Málaga
El debate sobre los posibles y futuros usos del río Guadalmedina a su paso por la ciudad se sacará del debate político. Los trámites correspondientes al plan para las elecciones municipales del mes de mayo lo hecho de este plan se arrancará la Junta entre políticos. Así, accediendo a una moción de



El río Guadalmedina, a su paso por Málaga. FRANCISCO SILVA

El apunte Nuevo puente en la N-340

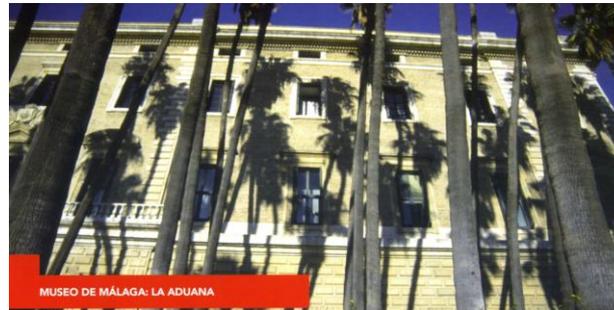
El Ayuntamiento instará a los ministerios de Fomento y Medio Ambiente y a la Consejería de Medio Ambiente a empezar la construcción pendiente de un nuevo puente sobre la N-340 con el objetivo de evitar las inundaciones que ocasionan los temporales y, por tanto, los daños económicos al sector industrial, al

turismo y a la ciudad. El gobierno advierte de que la Junta y el Gobierno central "no pueden olvidar que las obras del encanalamiento del Guadalmedina ya se están haciendo desde hace años, están incompletas porque el puente sobre la N-340 tiene una capacidad de paso de caudales inferior a lo que cabe en el cauce".

para integrar el Guadalmedina en la ciudad, aunque solamente si fuera necesario, y, por tanto, como espacio de recreo y de uso ciudadano. Consideraron que embalsar el Guadalmedina "medios ambientalmente sería insostenible, perdiendo, además, una oportunidad histórica de tener un gran espacio verde, y tampoco sería posible económicamente".

«Es una gran idea que lle Camas sea un e»
Santiago

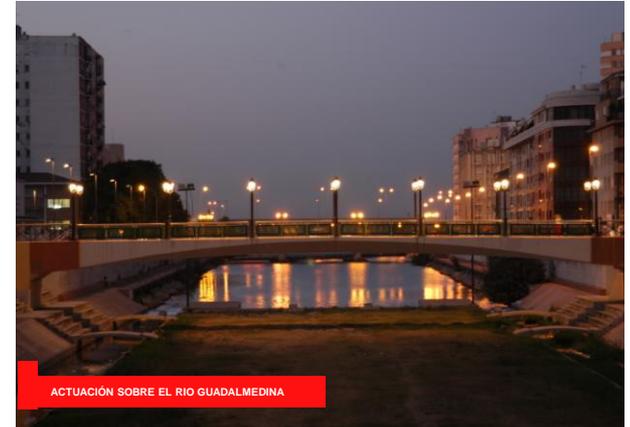
3. Apuestas claras por proyectos e infraestructuras de la metrópoli.



2. Proyectos impulsados por CIEDES



2. Proyectos impulsados por CIEDES



REHABILITACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO (ANTES)



REHABILITACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO (DESPUÉS)



COMUNITARIA URBAN

Ponle Color al Centro

Oficina de Rehabilitación
Centro Histórico de Málaga

INSTITUTO MUNICIPAL DE LA VIVIENDA
AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA



TU NEGOCIO ES NUESTRO INTERÉS

COMERCANTES DEL CENTRO HISTÓRICO

Por sus calles, la Empresa Municipal de Iniciativas y Actividades Empresariales de Málaga, S.A. PROMOCIONAL le ofrece ayudas a fondo perdido. Estas subvenciones pueden alcanzar el 100% del importe total de la actuación.

Las ayudas se refieren a acciones relativas a la mejora económica de establecimientos, la instalación de equipos de seguridad, la adquisición y renovación de mobiliario y los actuaciones en instalaciones interiores.

Mediante esta medida se respalda el centro histórico de nuestra ciudad, llenando y adaptando de la Unión Europea y del Ayuntamiento de Málaga.

AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA
FUNDACIÓN CIEDES

Plaza del General Tarfaya, s/n. Pórtico Plaza IP planta. 29010 MÁLAGA. Tel: 232 30 40



4. Aceptación y consenso de todos los partidos políticos y de la sociedad.

La Opinión de Málaga. Martes, 4 de diciembre de 2007

Málaga Ciudad 5

Debate sobre el estado de la ciudad. Evaluación de las intervenciones

EL TERMÓMETRO

Tres periodistas de La Opinión evalúan las intervenciones del alcalde y de los tres portavoces municipales. De sus notas, salen estas puntuaciones.

6 CAROLINA ESPAÑA PORTAVOZ DEL PP

Le tocó el difícil papel de hacer un discurso que no se repetiese con el del alcalde. Optó por ser más dura con la oposición y planteó ideas claras y concisas. Contundente.

FONDO Y FORMA - No llevó todo el discurso preparado y pudo responder a los portavoces. Excesiva en sus comentarios que quitaban legitimidad a la oposición.

5 FRANCISCO DE LA TORRE ALCALDE

Excesivamente largo en sus intervenciones. Pierde fuerza su mensaje y no aportó ningún anuncio o proyecto que capitalizase las intervenciones.

FONDO Y FORMA - Muy centrado en el Plan Estratégico de Cíesdes, prolijo en detalles, pero no entró en un verdadero debate con la oposición.

5 MARISA BUSTINDUY PORTAVOZ DEL PSOE

Su primera intervención fue muy clara y bien armada. Quizá calculó mal el tono de sus críticas y redujo los consabidos argumentos de las grandes misiones en Málaga del Gobierno y de la Junta.

FONDO Y FORMA - Más suave que en ocasiones anteriores, pero su sarcasmo. Muy preparada su primera intervención y dura la segunda.

5 PEDRO MORENO BRENES PORTAVOZ DE IU

Le faltó centrar su discurso. Acudió con las intervenciones tomadas durante la intervención del regidor de desdén de los regidores de un escueto

FOI
disc
dur
os n
crit

EL PALIQUE Jose María de Loma
loma@epi.es



Duelo tras el atentado de ETA

El pleno sobre el estado de la ciudad tuvo un receso de unos 20 minutos, poco antes de las doce del mediodía, para realizar cinco minutos de silencio en la puerta del Ayuntamiento, en memoria del guardia civil asesinado por la banda terrorista ETA.

Raúl Centeno, en repulsa de esta acción. A los concejales les acompañaron casi un centenar de malagueños. FOTO CARLOS DIEGO

Otra vez un pleno

Suena todo a visto, repetido, deglutido y prometido. O esto es muy pequeño o hay demasiados debates. Por eso, en las puyas está la diversión.

Flotaba ayer en el salón de plenos como un cierto aroma a inercia, a acto rutinario, a trámite. No fue como hace un año, que estábamos en vísperas de municipales. Ni como el anterior, cuando el alcalde se prendió con un discurso de alhos vueltos y no, como suele, evacuando un resumen ordenado de contable eufemísticamente disciplinado. Otra vez.

No era tampoco la novedad de hacer ya un lustro, cuando el debate sobre el estado de la ciudad suponía una suerte de examen duro para los oradores... Que la expectación se ha destilado un tanto, sumos. Eso es lo que queremos decir. De la Torre acaba de ganar las elecciones; Bustinduy se va al Parlamento andaluz y Pedro Moreno Brenes, el mismo lo dice, tiene en su discurso sólo la fuerza del Pepito Grillo, de lo testimonial. Y encima sólo llevamos unos meses de legislatura. Suena todo a visto, deglutido, repetido y prometido. O esto es muy pequeño o hay demasiados plenos. O se ha...

...abo ver grand...
...os n por supue...
...otricia En M...

un programa electoral, lo que hay en un plan estratégico, cuyas ideas y conclusiones parece aceptar todo el mundo. El resto son anécdotas. El PP quiere un puerto deportivo y la oposición tribuna el respecto. Todo quieren la hipérronda pero los que gobiernan creen que con ellos gobernando también en Madrid la nueva carretera ya habrá llegado todos quieren el metro pero no veas si se pelean a cuenta de él. En fin, con tal alto grado de consenso, más del que ellos se creen, la diversión para el cronista estuvo en las...

...no hay programas electorales. Hay un Plan Estratégico

...peritas, tendencias, puyas, mala leche en capitales, reproches y puestas...
...no en un debate en el que...
...primera intervención...
...ta. Se agradece. Es...
...ta. Nunca n...
...bate sobre el e...
...do de la ciudad. Bien que se le recordó l...
...avo pepera. Carolina España, que

trenaba en tal cometido. España asistió a la oposición llamándola así, oposición, lo que es una forma elegante pero jodida para Bustinduy) de ningunear a la jefa de filat del socialista. Habla bien España, se la ve muy suelta y se diría que lleva años de portavoz. Arrea estapa con placer y le da brío al verbo. Lástima que no adobe todo eso con alguna idea más y lástima que en un ratón carean en esa autocomplacencia de 'ustedes no han visto a la gente feña con el iluminado malagueño... la gente es feña en Málaga...
Pero sobre todo, su mérito habría sido no ser redundante respecto a la intervención del alcalde. Misión imposible. Al menos con un alcalde amante del detalle.

Bustinduy volvió a presentarse (buena, a ratos) como la embajadora del Gobierno central y la Junta. Y junto con críticas razonables y que difícilmente no podría sustentar algún razonable -y bueno argumento sobre inmovilidad- practico y repetible reproche a la debilidad sumaria mostrada en ataque al concejal de Nieves Treviño y al del Polígono. Daban ganas de decirle, 'no te metas con los chiquitillo'. Y Morata nos deja para...

...no Brenes sin papeles criticando la f...
...le lamprea. Y atacando al liberal...
...do de la ciudad. Y, ¿en qué estado...
...dad?, cansada y sin compromiso

“En Málaga ya nadie tiene un programa electoral, lo que hay es un plan estratégico, cuyas ideas y conclusiones parece aceptar todo el mundo”

Asamblea Final del II PEM



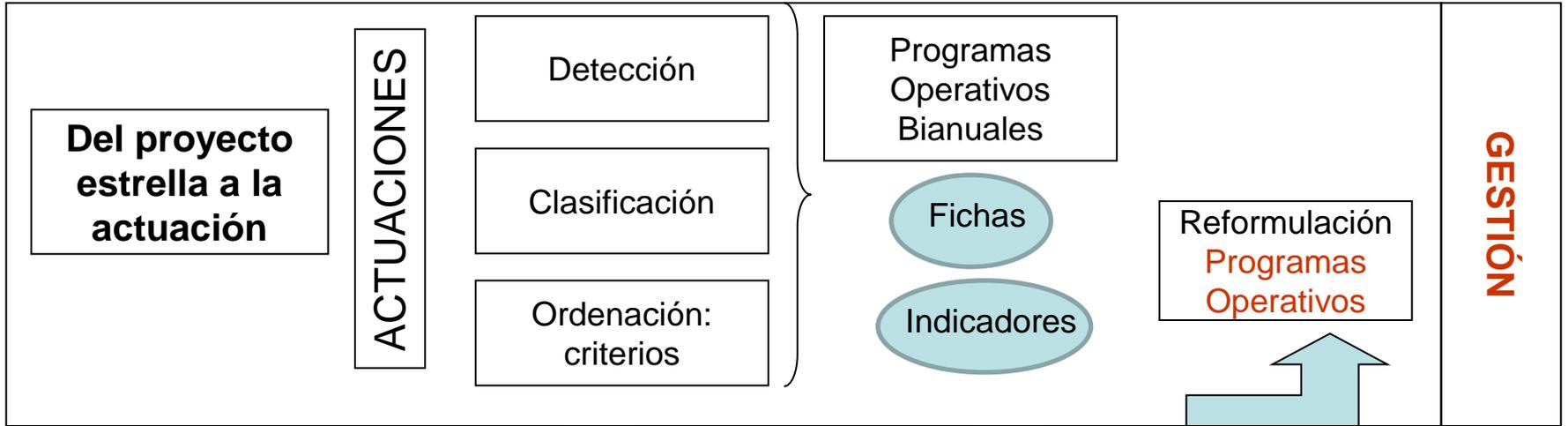
Juntas todas las instituciones con sus máximos responsables

Más de 700 personas

Palacio de Ferias y Congressos
Julio 2006



5. Revisión permanente del rumbo de la ciudad y definición de nuevos rumbos.

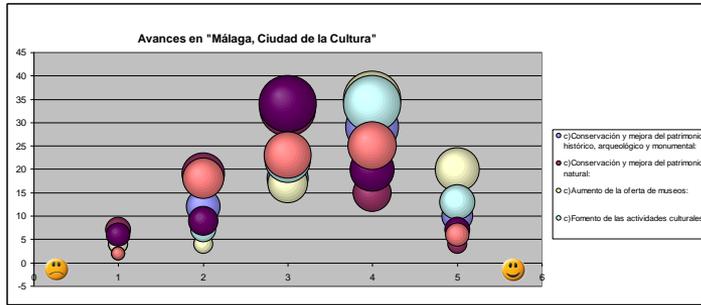


Trabajo con C. Ejecutiva

Revisión en Patronato



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



ENCUESTA DE PERCEPCIÓN 2010 SOBRE LA ECONOMÍA Y SOCIEDAD MALAGUEÑAS

¿En qué aspecto consideras que se ha avanzado en el proceso de revalorización urbana de la ciudad de Málaga? (valores de 1 a 5 (1) representa la menor valoración)

Aspecto	1	2	3	4	5
Crecimiento de la actividad económica	<input type="checkbox"/>				
Movilidad urbana y transportes	<input type="checkbox"/>				
Materia medioambiental	<input type="checkbox"/>				
Integración social (reducción marginalidad, ...)	<input type="checkbox"/>				
Participación ciudadana	<input type="checkbox"/>				
Equipamiento urbano	<input type="checkbox"/>				
Otros valores	<input type="checkbox"/>				

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

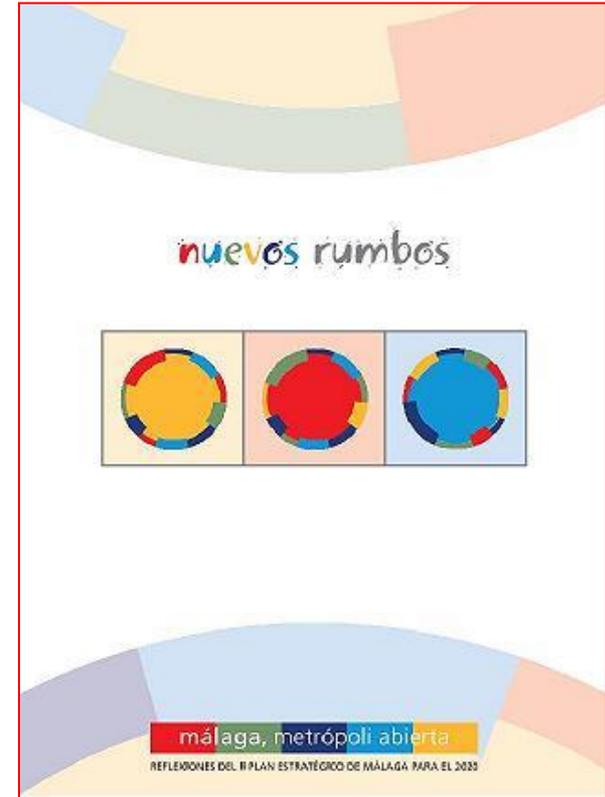
Aspecto	1	2	3	4	5
Aprovechamiento del Puerto para uso ciudadano	<input type="checkbox"/>				
Mejora de la calidad medioambiental y conservación del litoral	<input type="checkbox"/>				
Generación de actividad ligada al litoral (Puerto de Málaga, Industria Náutica y relacionados, ...)	<input type="checkbox"/>				
Mejora de la interacción entre el litoral y el resto de la ciudad (conexiones urbanas, etc.)	<input type="checkbox"/>				
Otros valores	<input type="checkbox"/>				

¿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)

Objetivo	1	2	3	4	5
Conservación y mejora del patrimonio histórico, arqueológico y monumental	<input type="checkbox"/>				
Conservación y mejora del patrimonio natural	<input type="checkbox"/>				
Aumento de la oferta de museos	<input type="checkbox"/>				
Fomento de las actividades culturales	<input type="checkbox"/>				
Implantación de la Universidad de Málaga en la actividad sociocultural de la ciudad	<input type="checkbox"/>				
Impulso de la práctica deportiva	<input type="checkbox"/>				
Otros valores	<input type="checkbox"/>				

¿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)

Objetivo	1	2	3	4	5
Aprovechamiento de las sinergias del Parque Tecnológico de Andalucía y empresas tecnológicas en la actividad económica de la ciudad	<input type="checkbox"/>				
Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para uso ciudadano (equipamiento urbano, Administración Local virtual, ...)	<input type="checkbox"/>				
Difusión de conocimientos de la Universidad de Málaga y centros de investigación a los ciudadanos y empresas	<input type="checkbox"/>				
Otros valores	<input type="checkbox"/>				

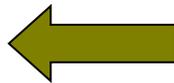


Revisión y bases para el Programa Operativo 2012-2014
 Reformulación de proyectos estrella y criterios de actuación

- Reducir el número de objetivos del Plan.
- Concretar las fórmulas de consecución de los proyectos estratégicos.

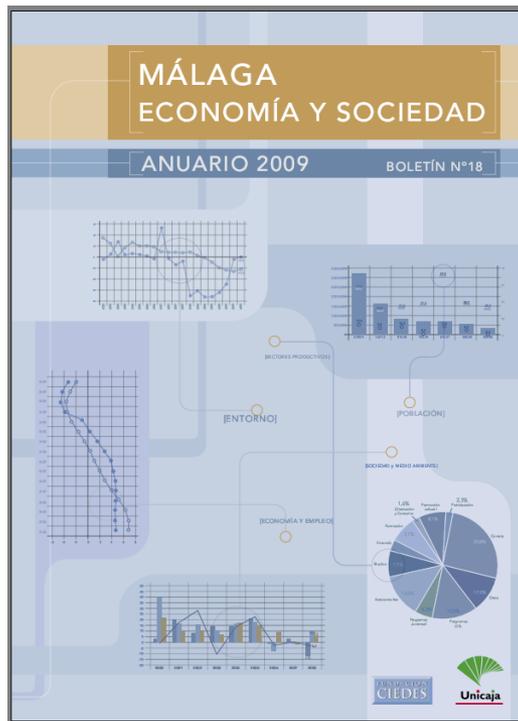
1. Ciudad aeroportuaria.
2. Guadalmedina.
3. Renovación del frente litoral.
4. Un barrio del conocimiento en torno a la cultura digital.
5. Una red de espacios especializados para la producción y exhibición cultural emergente.
6. Un programa interinstitucional público-privado de apoyo al talento.
7. Una oficina de diplomacia urbana.

**Programa Operativo
CIEDES
2012-2014**



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

http://www.ciedes.es/estadisticas.php#

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)	576.425	577.884	577.095	09/2010	Gestrisan, Ayto Málaga
Densidad de población (Nº de habitantes/ superficie total (km2))	1.400	1.463	1.461	09/2010	Gestrisan, Ayto Málaga
Población extranjera (Nº de habitantes)	43.252	46.158	47.768	09/2010	Gestrisan, Ayto Málaga
Índice de envejecimiento	0,9	0,8	-	-	INE
Índice de dependencia	44,8	45,6	-	-	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

http://www.ciedes.es/estadist/poblacion.html

POBLACIÓN TOTAL
Nº de habitantes
Fuente: Gestrisan, Padrón municipal, Ayuntamiento de Málaga.

	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	277.705	296.647
2008	576.725	278.745	297.980
2009	577.884	279.111	298.773
2010	577.095	278.296	298.799

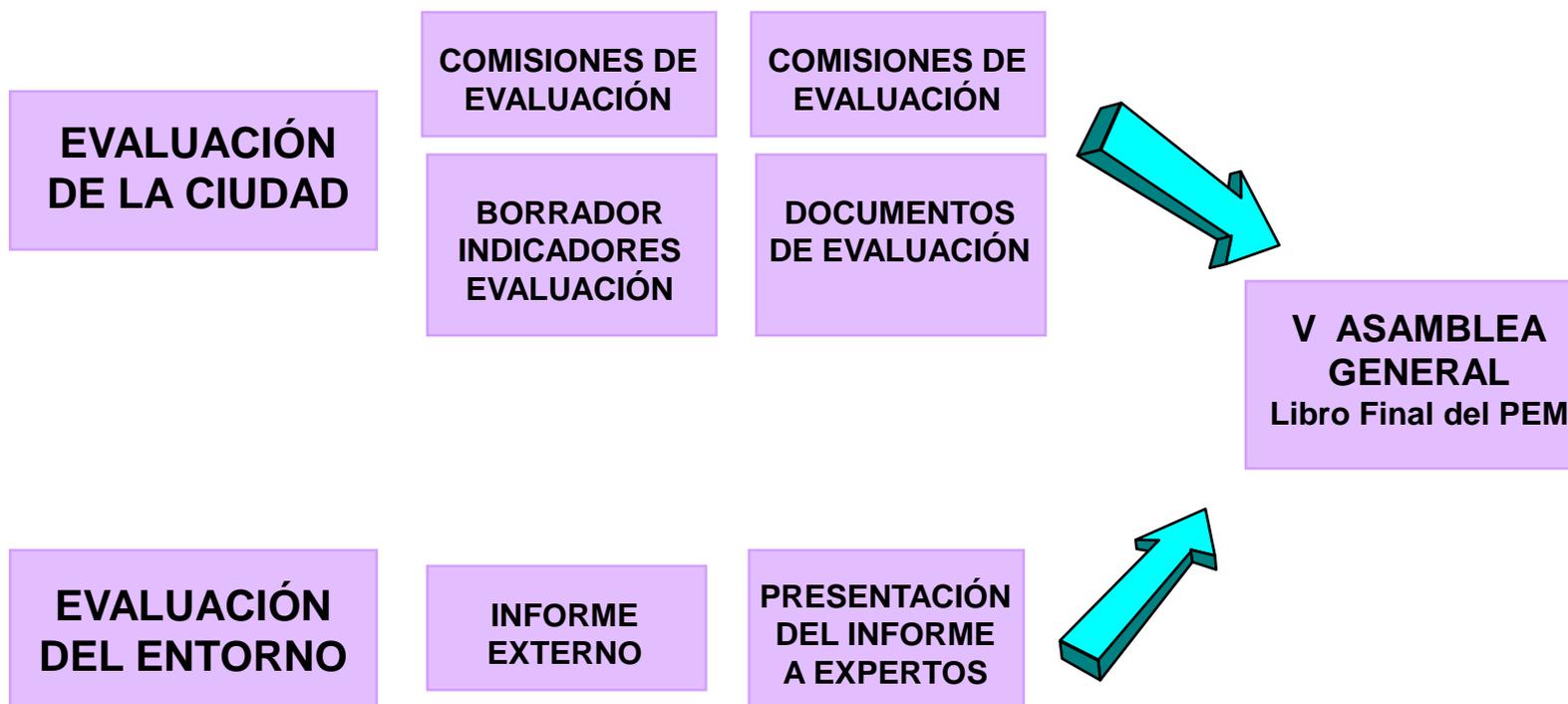
POBLACIÓN TOTAL
(Nº de habitantes)
Fuente: INE

	Alhaurín de la Torre	Alhaurín el Grande	Almogía	Álora	Benalmádena	Cártama	Casabermeja	Coin	Colmenar	Málaga	Pizarra	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



4. Evaluación de la planificación estratégica

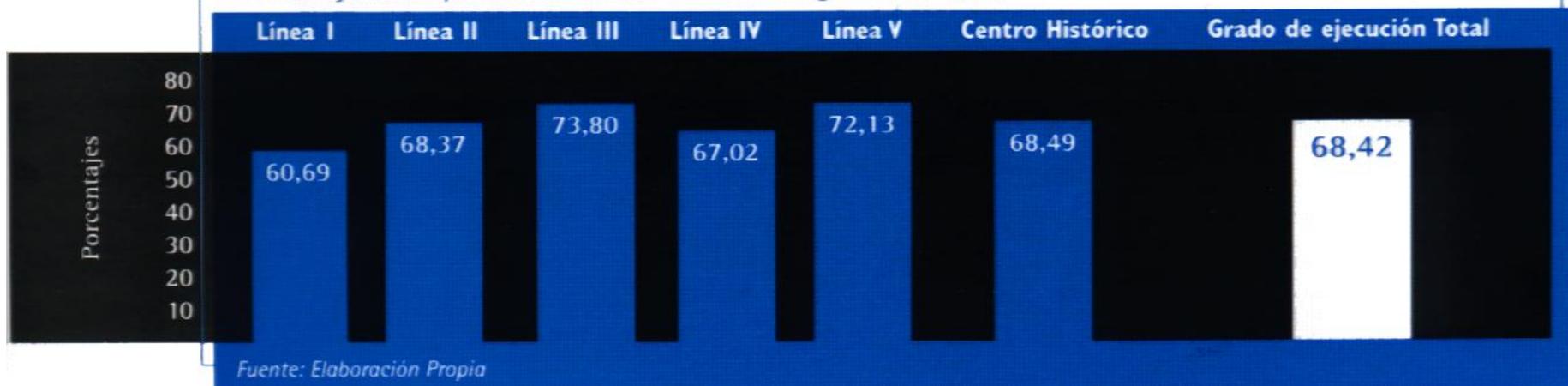
FASE V : EVALUACIÓN



Evaluación de las estrategias en función de los proyectos

Principales Resultados del Grado de Ejecución de Proyectos

Grado de Ejecución ponderada de las líneas estratégicas (31/12/00)



Conclusiones de la Evaluación del I Plan Estratégico de Málaga

- El grado de ejecución ponderada del conjunto del Plan está en un 68,42%.
- El 73,5% de los proyectos se encuentran en un grado de ejecución igual o superior al 60%.
- El 58% de los proyectos están finalizados o en marcha.
- El 36% de los proyectos necesitan ser impulsados para iniciar su ejecución o complementarla.
- Desde 1996 han avanzado el 83% de los proyectos.
- El 29% de los proyectos inician su ejecución con la definición del Plan en 1996.

Metodología del II Plan Estratégico de Málaga

Pendiente de aprobación por Patronato





5. Redes nacionales e internacionales en planificación estratégica



www.radeut.org

Objetivos

Los principales objetivos de la red son:

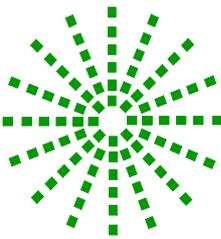
- Impulsar la elaboración e implantación de planes estratégicos territoriales.
- Promover y difundir la cultura y metodología de la planificación estratégica como instrumento de participación ciudadana en sus procesos de desarrollo económico y social
- Ayudar a que la planificación estratégica sea una forma de gestión y de determinación efectiva de la política urbana y territorial.
- Promocionar la comunicación e interrelación de las ciudades y territorios entre sí.
- Desarrollar relaciones de intercambio y cooperación con otras redes de ciudades, asociaciones, áreas metropolitanas y otras realidades territoriales nacionales e internacionales fovoreciendo el establecimiento de acuerdos y convenios de colaboración con entidades regionales, nacionales e internacionales.
- El desarrollo de la cooperación pública y privada, y la participación social para promocionar, apoyar y potenciar las actividades económicas y sociales que constituyen el progreso del territorio, el de la ciudadanía.
- Fortalecer la participación activa de las ciudades, áreas metropolitanas y demás realidades territoriales que estructuran la composición regional andaluza en la construcción de un espacio económico y social más cohesionado, sostenible y competitivo.



Integrantes de la Red

Esta red está integrada por municipios, diputaciones y mancomunidades de 20 ámbitos territoriales:

Territorio	Asociado
Municipio de Alcalá de Guadaíra	Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra
Municipio de Alcaudete	Ayuntamiento de Alcaudete
Municipio de Algeciras	Ayuntamiento de Algeciras
Municipio de Alhaurín de la Torre	Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre
Mancomunidad de Municipios del Alto Guadalquivir	Mancomunidad de Municipios del Alto Guadalquivir
Municipio de Andújar	Ayuntamiento de Andújar
Municipio de Antequera	Ayuntamiento de Antequera
Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir	Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir
Municipio de Córdoba	Ayuntamiento de Córdoba
Municipio de Écija	Ayuntamiento de Écija
Municipio de Granada	Consejo Economico y Social del Ayuntamiento de Granada
Provincia de Jaén	Fundación "Estrategias para el desarrollo económico y social de la provincia de Jaén"
Municipio de Jerez de la Frontera	Ayuntamiento de Jerez de la Frontera
Municipio de Lucena	Ayuntamiento de Lucena
Municipio de Málaga	Fundación "Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social de Málaga" (CIEDES)
Provincia de Málaga	Diputación Provincial de Málaga
Municipio de Palma del Río	Ayuntamiento de Palma del Río
Municipio de Priego de Córdoba	Ayuntamiento de Priego de Córdoba
Municipio de Puente Genil	Ayuntamiento de Puente Genil
Municipio de Sevilla	Ayuntamiento de Sevilla
Mancomunidad de Municipios del Valle del Guadiato	Mancomunidad de Municipios del Valle del Guadiato



Webs de Planes Estratégicos y de Entidades promotoras de Planes Estratégicos

Abrera	Gijón	Provincia de Córdoba
Alcalá de Guadaira	Girona	Provincia de Jaén
Alcobendas	Grado	Provincia de La Coruña
Alcaudete	Granada	Provincia de Málaga
Algeciras	Granollers	Provincia de Pontevedra
Alhaurín de la Torre	Irún	Provincia de Segovia
Allariz	Jaén	Puertollano
Alt Penedés	Jerez de la Frontera	Ribera de Navarra
Andújar	La Rioja	Rubí
Añora	Las Palmas de Gran Canaria	San Sebastián
Aracena	Logroño	Santa Coloma Gromenet
Armillá	Lucena	Santa Lucía
Azkoitia	Lugo	Santiago de Compostela
Bajo Deba	Málaga	Segovia
Barcelona	Manresa	Sevilla
Bigastro	Medina de Rioseco	Soria
Bilbao	Melilla	Sur de Madrid
Burgos	Mérida	Telde
Camp de Tarragona	Mollet del Vallés	Terrasa
Castellón	Montcada i Reixac	Teruel
Ciudad Real	Móstoles	Toledo
Comarca Aljarafe-Doñana	Murcia	Tolosa
Costa del Sol	Ordizia	Torrox
Córdoba	Orense	Totana
Durango	Palma del Río	Valencia
Eibar	Pamplona	Valladolid
Elche	Reus	Valle del Jerte

Zaragoza, 23 y 24 de noviembre de 2009.

XIII Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales

PROGRAMA

Zaragoza ha acogido, un año más, a una treintena de responsables de planes estratégicos de distintas ciudades españolas con el propósito de analizar todos aquellos asuntos de interés relacionados con la planificación estratégica, en una cita ya tradicional que permite un enriquecedor intercambio de experiencias entre urbes. Para consultar las noticias pincha [aquí](#)

El Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales se celebró por primera vez en el año 1995 y en febrero de 2008 tuvo lugar la última edición, la decimosegunda.

Desde los retos de las ciudades ante el fenómeno de la globalización, tema en torno al cual ha girado la última edición, al desarrollo sostenible y planificación estratégica; pasando por los retos de los planes en el siglo XXI; la relación entre planificación estratégica y planificación urbanística o la influencia de los eventos internacionales en las ciudades, las materias tratadas abarcan un amplio número de temas de gran interés.



Inauguración del XIII Encuentro de Directores de Planes Estratégicos, en el Museo Pablo Gargallo de Zaragoza. De izquierda a derecha: Elena Allué, Juan Alberto Belloch y Joan Subirats.

Si deseas obtener más información de los Encuentros, puedes consultarla en los siguientes enlaces:

[XII Encuentro de Directores de Planes Estratégicos 2008](#)

[XI Encuentro de Directores de Planes Estratégicos 2007](#)

[X Encuentro de Directores de Planes Estratégicos 2005](#)

[IX Encuentro de Directores de Planes Estratégicos 2004](#)

[VIII Encuentro de Directores de Planes Estratégicos 2003](#)

[VII Encuentro de Directores de Planes Estratégicos 2002](#)

[VI Encuentro de Directores de Planes Estratégicos 2001](#)





CIDEU

www.cideu.org



XIX Congreso CIDEU Proyectos con Gobernanza

Metodologías y Herramientas

17 al 20 de abril de 2011, Mérida Yucatán (México)

MÉXICO (19)

[Aguascalientes](#)
[Ciudad Valles](#)
[Culiacán](#)
[Durango](#)
[Ensenada](#)
[Guadalajara](#)
[Mérida](#)
[Manzanillo](#)
[Monterrey](#)
[Oaxaca](#)
[Pachuca de Soto](#)
[Parral](#)
[Puebla de Zaragoza](#)
[San Luís Potosí](#)
[San Pedro Cholula](#)
[San Pedro Garza García](#)
[Santiago de Querétaro](#)
[Tijuana](#)
[Zapopan](#)

BRASIL (12)

[Belo Horizonte](#)
[Brasilia](#)
[Cairu](#)
[Campo Grande](#)
[Empresa Paulista de Planeación Metropolitana S.A.](#)
[Fortaleza](#)
[Juiz de Fora](#)
[Natal](#)
[Nova Iguacu](#)
[São Luís Maranhão](#)
[São Paulo](#)
[Salvador de Bahia](#)

CENTROAMÉRICA Y CARIBE (18)

Cuba
[La Habana](#)
[República Dominicana](#)
[FEDOMU - Santo Domingo](#)
[La Romana](#)
[Los Alcarrizos](#)
[San Pedro de Macorís](#)
[Santiago de los Caballeros](#)
[Santo Domingo](#)
Guatemala
[La Antigua](#)
Honduras
[San Pedro Sula](#)
[Tegucigalpa](#)
[Zona Metropolitana Valle del Sula](#)
Nicaragua
[Estelí](#)
[León](#)
Panamá
[Panamá](#)
[Portobelo](#)
[Puerto Rico](#)
[Caguas](#)
[El Salvador](#)
[San Salvador](#)

ANDINA (28)

Bolivia
[La Paz](#)
[Sucre](#)
[Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca](#)
Colombia
[Área Metropolitana de Barranquilla](#)
[Barrancabermeja](#)
[Bogotá](#)
[Bogotá-Camara de Comercio](#)
[Bucaramanga](#)
[Cartagena de Indias](#)
[Cundinamarca](#)
[Ibague](#)
[Medellín](#)
[San Juan de Pasto](#)
[Tolima](#)
[Yopal](#)
Ecuador
[Cuenca](#)
[Quito](#)
Perú
[Huaraz](#)
[Lima](#)
Venezuela
[Caracas \(Chacao\)](#)
[Caracas \(Distrito Metropolitano de Caracas\)](#)
[Caracas \(Libertador\)](#)
[Caroní \(Ciudad Guayana\)](#)
[Diego Bautista Urbaneja \(Lechería\)](#)
[Estado Anzoátegui](#)
[Guanta](#)
[Simón Bolívar \(Barcelona\)](#)
[Sotillo](#)

CONO SUR (21)

Argentina
[Buenos Aires](#)
[Córdoba](#)
[General San Martín](#)
[Morón](#)
[Rafaela](#)
[Rosario](#)
[Santa Rosa](#)
[Universidad de Buenos Aires](#)
[Venado Tuerto](#)
[Zárate](#)
Chile
[Chillán](#)
[Concepción](#)
[Lota](#)
[Región del Bío Bío](#)
[Santiago de Chile](#)
Paraguay
[Asunción](#)
[Choré](#)
[Concepción](#)
[Encarnación](#)
[Presidente Franco](#)
Uruguay
[Montevideo](#)

IBÉRICA (11)

España
[Barcelona](#)
[Candelaria](#)
[Donostia - San Sebastián](#)
[Gijón](#)
[Irún](#)
[Málaga](#)
[Sevilla](#)
[Valladolid](#)
[Vitoria - Gasteiz](#)
[Zaragoza](#)
Portugal
[Coimbra](#)



Miembros

La Secretaría de Desarrollo Social de Yucatán.
 El Principado de Asturias.
 El Ayuntamiento de Valencia, a través del CEYD.
 La Unión Iberoamericana de Municipalistas (integra a 800 municipalistas).
 La Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).
 El Ayuntamiento de Bogotá.
 El Ayuntamiento de Barcelona.
 La Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad (40 ciudades).
 El Plan Estratégico de Ciudad de Río de Janeiro.
 La Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía.
 El Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya (Gobierno Autónomo de Catalunya).
 La Secretaría de Desarrollo Urbano del Estado de Jalisco.
 La Comunidad Andina.
 El Fideicomiso de la Región Centro Occidente (9 gobiernos regionales).
 La Universidad de Granada.
 El Instituto Mora-IISUNAM (Universidad de México).
 El Instituto PLANEN. Guadalajara (México)
 El Ayuntamiento de Caguas.
 La Fundación CIEDES (Ayuntamiento de Málaga).
 El Ayuntamiento de Cayey.
 La Fundación Ciudadanía y Buen Gobierno.
 Asociación Guadalajara 2020.
 La Universidad de Juiz de Fora.
 El Centro de Estudios Andaluces (Junta de Andalucía).
 El Ayuntamiento de Vieques.
 El Instituto de Desarrollo Integrado (INDI) del Estado de Minas Gerais.
 El Instituto de Estrategias Municipales de Puerto Rico.
 El Ayuntamiento de Guadalajara (México).
 La Cámara de Comercio de Bogotá.
 La Universidad del Rosario de Bogotá (Colombia)
 La Fundación Ciudadanía y Desarrollo Estratégico del Territorio CIDET. Guadalajara (México)
En total, 49 ciudades, 16 gobiernos regionales y, el resto, Universidades, Fundaciones y Entidades de Estudios sobre Gobernanza y Gobernabilidad.

La **Asociación AERYC** está promovida por la **Fundación Centro de Estudios Andaluces de la Junta de Andalucía** www.centrodeestudiosandaluces.es, la **Asociación Centro de Estrategias y Desarrollo del Ayuntamiento de Valencia** www.ceyd.org, y la **Fundación Ciudadanía y Buen Gobierno** www.cybg.or).

Objetivos

- Promover, fortalecer y consolidar la gobernanza y su instrumento, la gestión estratégica, en regiones y ciudades.
- Favorecer la gobernabilidad regional en base a las redes de ciudades. En particular se fomentará la elaboración de estrategias territoriales compartidas y los procesos de colaboración institucional y cooperación pública y privada y participación ciudadana.
- Ofrecer asesoramiento técnico a los gobiernos de ciudades y regiones miembro:
 - Mediante una Página Web – Internet.
 - Por medio de la organización de seminarios y congresos. - Investigación y análisis comparativo.

UIM (Unión Iberoamericana de Municipalistas)

20 AÑOS
 FUNDACIÓN CIEDES

3.000 personas son miembros de la Red.

www.unimunicipalistas.org

REDES DE CONOCIMIENTO




UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS
 El municipio es a la libertad | lo que la escuela primaria es a la ciencia

MUNICIPALIA



Curso de especialización en planificación y gestión estratégica local.
 Antequera. 24 de junio de 2010.



VII Conferencia Internacional UIM
 ¿Como salir de la crisis?
 La respuesta de las ciudades creativas e innovadoras



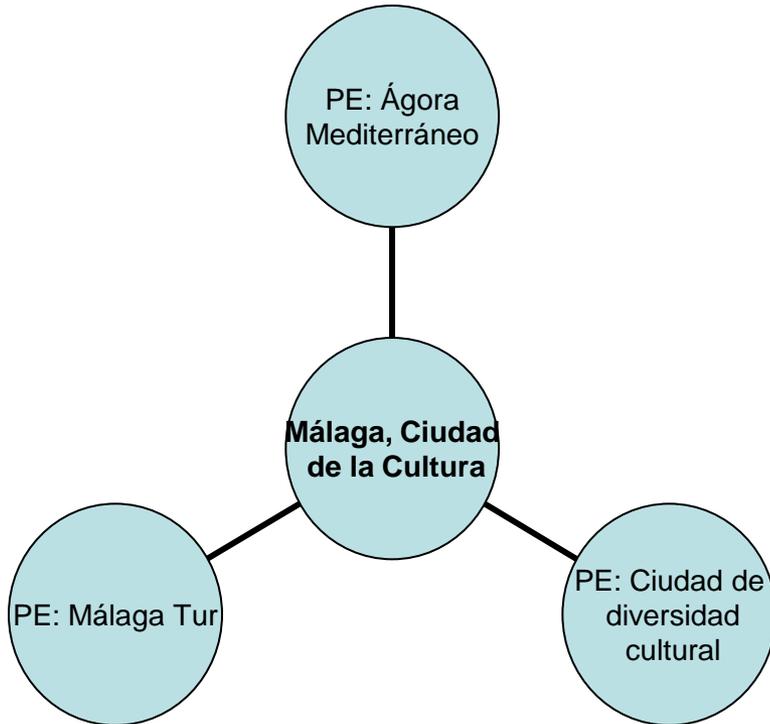
6. Otros ámbitos de la planificación estratégica

- **Sector privado:** empresas con visión y con proyectos de calidad (profesionales independientes y consultorías).
- **Sector público:**
 - Planes estratégicos sectoriales de todos los ámbitos de la administración.
 - Planes de desarrollo local (agentes de desarrollo local).
 - Proyectos de cooperación internacional.



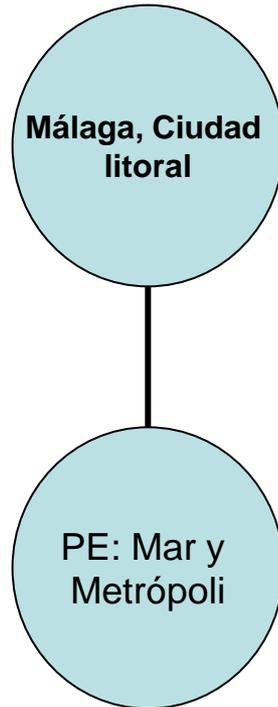
7. Taller práctico de evaluación

Temáticas de Málaga, Ciudad de la Cultura



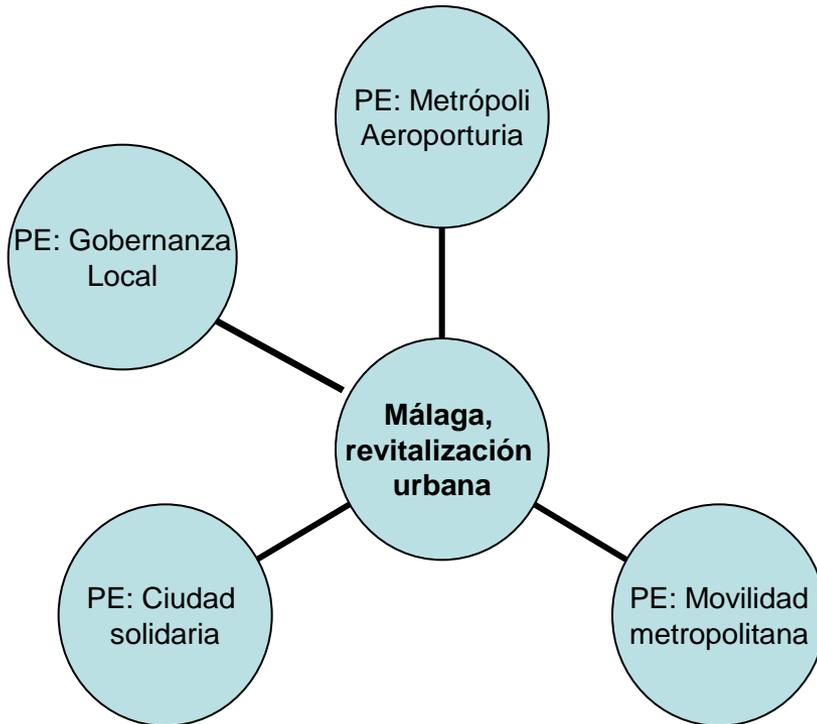
- Monumentos y espacios culturales
- Centro Histórico
- Ocio y entretenimiento
- Rehabilitación edificios
- Visitantes
- Ocupación hotelera
- Comercio y deporte
- Congresos y eventos
- Empleo turismo y cultura
- Población extranjera y migración
- Estudios extranjeros
- Integración a través de empleo
- Integración cultural
- Educación y formación

Temáticas de Málaga, Ciudad Litoral

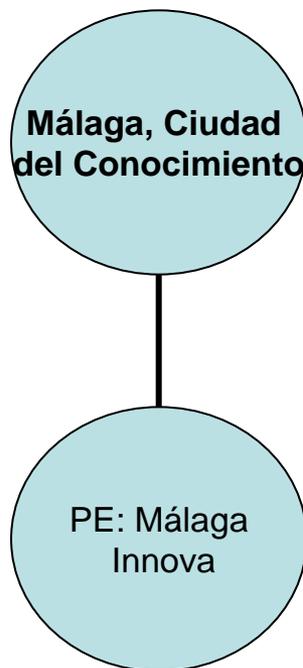


- Calidad aire, agua litoral y playas
- Paseos marítimos
- Plan especial del Puerto
- Relación Puerto- ciudad
- Cruceros y mercancías
- Usos culturales, deportivos y comerciales del litoral
- Espacio metropolitano
- Ciudad sostenible
- Industria náutica
- Puertos deportivos
- Abastecimiento y consumo de agua
- Abastecimiento y consumo de energía
- Energías renovables
- Residuos sólidos urbanos
- Zonas verdes y azules
- Salud y sanidad
- Confort urbano

Temáticas de Málaga, Revitalización urbana



- Redes de transportes
- Comunicaciones metropolitanas
- Aeropuerto
- Transporte público y privado
- Bicicletas
- Peatonalización
- Empleo
- Dependencia
- Viviendas
- Calidad municipal
- Participación y compromiso ciudadano
- Presupuestos y transparencia
- Gobierno electrónico
- Conciliación
- Colectivos con necesidades especiales
- Accesibilidad



- Investigación
- Innovación
- Relación Universidad- Empresa
- PTA
- Empresas
- Formación
- Empleo
- Educación
- Nuevas tecnologías
- Smartcity
- Emprendimiento
- Comercio
- Industria
- Centros de enseñanza
- Nuevos yacimientos de empleo
- Incubación y aceleración

Línea Estratégica

Una metrópoli en la vanguardia de la sociedad del conocimiento



OBJETIVOS

- El conocimiento, clave de futuro
- Capital Humano
- Nuevas oportunidades de creación de riqueza mediante la I+D+I
- Universalidad de las nuevas tecnologías
- El Conocimiento en la Ciudad

PROYECTO ESTRELLA

Málaga innov@

RETOS ASOCIADOS A PROYECTO

- ✓ El impulso de las relaciones económicas de Málaga con el Magreb.
- ✓ La difusión de la singularidad del medio físico malagueño para atraer actividad económica y empresarial.
- ✓ El fortalecimiento del sector empresarial y comercial que favorezca la creación de empleo estable.
- ✓ La mejora de las relaciones universidad- PTA- empresas.
- ✓ El fomento de la cultura emprendedora y de autoempleo.
- ✓ La difusión y promoción del uso de las nuevas TIC en el mundo empresarial y social.
- ✓ El uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información aplicadas a la economía y al trabajo a distancia.
- ✓ El mantenimiento del equilibrio entre el respeto al medio ambiente y el desarrollo económico.
- ✓ La planificación y dotación de infraestructuras de telecomunicaciones.
- ✓ La dotación de espacios en la ciudad para actividades @.
- ✓ La diversificación del tejido productivo local hacia nuevas fuentes de riqueza relacionadas con las apuestas de futuro del espacio metropolitano.
- ✓ La atracción de los centros directivos y de diseño de grandes y medianas empresas.
- ✓ La generación de nuevas actividades económicas entorno al medio ambiente.
- ✓ La gestión del conocimiento.
- ✓ La gestión de la calidad y la atención permanente al cliente tanto en las empresas como en el sector público.
- ✓ El impulso de la formación en el uso de las nuevas tecnologías de la información.
- ✓ La ordenación de las fuentes de actividad económica en el espacio metropolitano.
- ✓ La búsqueda de nuevos yacimientos de empleo adaptados a los sectores locales emergentes y generadores de empleo de calidad.
- ✓ La formación permanente, especializada y práctica, tanto reglada como no reglada.
- ✓ La diversificación de los usos comerciales y de los servicios en los barrios.



Nuevos Rumbos ante la crisis: Un barrio del conocimiento en torno a la cultura digital.

En función de la información aportada y su conocimiento propio, le rogamos que valore del 1 al 5 cada uno de estos retos.

ESTADO	
Alcanzado	5
Más cerca	4
Asumido, pero sin materializar	3
Igual	2
Más lejos	1

3. Málaga Innov@. Una ciudad para el conocimiento y la innovación.	ESTADO
El impulso de las relaciones económicas de Málaga con el Magreb.	
La difusión de la singularidad del medio físico malagueño para atraer actividad económica y empresarial.	
El fortalecimiento del sector empresarial y comercial que favorezca la creación de empleo estable.	
La mejora de las relaciones universidad- PTA- empresas.	
El fomento de la cultura emprendedora y de autoempleo.	
La difusión y promoción del uso de las nuevas TIC en el mundo empresarial y social.	
El uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información aplicadas a la economía y al trabajo a distancia.	
El mantenimiento del equilibrio entre el respeto al medio ambiente y el desarrollo económico.	
La planificación y dotación de infraestructuras de telecomunicaciones.	
La dotación de espacios en la ciudad para actividades @.	
La diversificación del tejido productivo local hacia nuevas fuentes de riqueza relacionadas con las apuestas de futuro del espacio metropolitano.	
La atracción de los centros directivos y de diseño de grandes y medianas empresas.	
La generación de nuevas actividades económicas entorno al medio ambiente.	
La gestión del conocimiento.	
La gestión de la calidad y la atención permanente al cliente tanto en las empresas como en el sector público.	
El impulso de la formación en el uso de las nuevas tecnologías de la información.	
La ordenación de las fuentes de actividad económica en el espacio metropolitano.	
La búsqueda de nuevos yacimientos de empleo adaptados a los sectores locales emergentes y generadores de empleo de calidad.	
La formación permanente, especializada y práctica, tanto reglada como no reglada.	
La diversificación de los usos comerciales y de los servicios en los barrios.	

En función de la información aportada y su conocimiento propio, le rogamos que valore del 1 al 5 cada uno de los proyectos estrella y la línea estratégica en general.

ESTADO	
Alcanzado	5
Más cerca	4
Asumido, pero sin materializar	3
Igual	2
Más lejos	1

2. ¿Propone Vd. **nuevos retos** a abordar los próximos años?
¿Cuáles?

PROYECTOS ESTRELLA	ESTADO
Málaga Innov@. Una ciudad para el conocimiento y la innovación.	

Propuesta de otros indicadores para el seguimiento y la evaluación de esos retos (*indicar la fuente estadística*)

Tras la revisión ante la crisis (NUEVOS RUMBOS), en 2010 se concreta en:

Un barrio del conocimiento en torno a la cultura digital.	
---	--

PROYECTOS ESTRELLA	
Ágora Mediterráneo: La ciudad como espacio de la cultura	

3. ¿Propone Vd. **nuevos proyectos estrella** a abordar los próximos años? ¿Cuáles?

LÍNEA ESTRATÉGICA	
Málaga, Ciudad del Conocimiento	

1. Comentarios generales que crea importante recoger en el informe final.

Propuesta de otros indicadores para el seguimiento y la evaluación de esos proyectos (*indicar la fuente estadística*)