

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Métodos, Técnicas y Buenas prácticas

Dr. D. Francisco González Fajardo

Ronda, 7 de Julio de 2014

ESQUEMA INTERVENCIÓN:

- ANTECEDENTES
- CONCEPTO O SIGNIFICADO DE LA PET
- CARACTERÍSTICAS DE LA PET
- OBJETIVOS DE LA PET
- METODOLOGÍA:
 - Principios, Valores o Ideas Fuerza
 - Líneas estratégicas (Estructura del Plan)
 - DAFO, Objetivos Estratégicos y Planes de Acción (proyectos)
- SÍNTESIS DE LAS TAREAS A REALIZAR EN CADA ÁREA O LÍNEA
- DAFOs, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE ACTUACIONES
- MEMORIA DE LOS PROYECTOS A EJECUTAR Y SEGUIMIENTO

ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- La Planificación Estratégica se inspira en técnicas que las empresas privadas comenzaron a usar en la década de los sesenta/setenta.
- Con un enfoque territorial se empieza a aplicar hace más de 30 años, cuando la ciudad de San Francisco encarga a *Andersen Consulting* la elaboración de un Plan para relanzar la economía de la ciudad.
- Desde entonces el método se ha extendido por todo el mundo. Las primeras experiencias se basaron en la adaptación de las ciudades a las realidades de sus entornos. Posteriormente, esta metodología de trabajo se adaptó a otros ámbitos territoriales.

¿POR QUÉ SURGE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

La planificación estratégica se inicia como respuesta a situaciones diversas:

- 📄 Problemas económicos generalizados (San Francisco, Liverpool, Londres, ...)
- 📄 Recesión de sectores económicos básicos (Detroit, Sheffield, Lille, ...)
- 📄 Operaciones de regeneración urbana (Boston, Baltimore, Rotterdam, ...)
- 📄 Crisis financiera del gobierno de la ciudad (New York).

EJEMPLOS ESPAÑOLES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- 📄 En España se comienza a adoptar un enfoque estratégico a finales de los ochenta.
- 📄 Primer Plan Estratégico: Barcelona (1988-89).
- 📄 Otras experiencias españolas pioneras: Bilbao (1989), Tarragona (1991) y Girona (1991)
- 📄 Actualmente existen 85 experiencias registradas en España. La mayoría de ámbito municipal. Ver **Ebròpolis**
- 📄 Experiencias provinciales: Guipúzcoa (1990), Álava (1991), Cuenca (1994), Jaén (1998) y Málaga (2001).

EJEMPLOS ANDALUCES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

📄 Primeras experiencias en Andalucía: Cádiz (1991), Jerez (1991) y Málaga (1992).

📄 Actualmente existe la Red Andaluza de Desarrollo Estratégico Urbano y Territorial (RADEUT), que reúne a 17 experiencias registradas en Andalucía: Alcalá de Guadaíra, Andujar, Antequera, Bajo Guadalquivir, Córdoba, Ecija, Granada, Jaén, Jerez de la Frontera, Lucena, Málaga (municipal/provincial), Sevilla, Mancomunidad Alto Guadalquivir, Valle del Guadiato, Palma del Río, Alhaurín de la Torre .

📄 Experiencia provincial: Jaén (1998) y Málaga (2001)

SIGNIFICADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (I)

- Un **Plan Estratégico** pretende responder a 3 preguntas básicas: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo podemos lograrlo?
- Un **Plan Estratégico** es una **OPORTUNIDAD** de pensar, definir, **elegir y hacer realidad el mejor territorio para el futuro** entre todas las opciones posibles.
- Por ello, un PE **debe ser un proceso participativo** que define un diagnóstico, unos objetivos, un escenario de futuro y un catálogo de proyectos y actuaciones consensuadas entre todos: agentes públicos, sociales y económicos.

SIGNIFICADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (y II)

- La **Planificación Estratégica** se puede definir como “el esfuerzo orientado a generar aquellas decisiones y acciones consideradas fundamentales por los agentes sociales y económicos para hacer realidad la *visión* de futuro deseada, mediante una relación de objetivos y medidas para alcanzarlos con prioridades bien establecidas”
- En este sentido, la **Planificación Estratégica** contribuye a abordar los problemas antes de que se presenten promoviendo políticas proactivas y favoreciendo la creación de redes, cooperaciones y partenariados.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (I)

- **Visión a Largo Plazo y Carácter Plurilegislativo.** Es un Proyecto de toda la comunidad y debe desarrollarse con independencia de avatares políticos.
- **Análisis Interno.** Debe identificar las debilidades y fortalezas existentes para mejorar posición competitiva.
- **Consideración del entorno exterior.** Debe ayudar a la comunidad a identificar las amenazas y oportunidades del exterior.
- **Visión integral de la realidad urbana.** No sólo considera dimensión física del territorio sino también la socioeconómica y política.
- **Se centra en temas críticos:** las oportunidades y problemas que afronta la comunidad

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (y II)

- **Se orienta a la acción.** Persigue asegurar viabilidad de proyectos, identificar recursos para su ejecución e involucrar a los responsables que toman decisiones.
- **Requiere comprometer y hacer participar a todos** los agentes sociales y económicos que tienen capacidad para transformar la comunidad, desarrollando vínculos y relaciones entre sector público y privado.
- Exige una **nueva cultura de la Administración**, tanto de políticos como técnicos, representada por alto grado de motivación, un talante poco burocrático y capacidad de coordinar y dinamizar fuerzas sociales de la comunidad

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA PET

- **Mejorar la calidad de vida** de los residentes en un territorio
- **Fomentar el potencial endógeno** municipal y comarcal.
- **Potenciar la capacidad competitiva** y comercializadora de los productos y servicios generados, tanto en actividades y sectores clave como en los tradicionales y los emergentes.
- **Aumentar** el atractivo de la zona para el fomento de **inversiones** locales o foráneas.
- **Establecer prioridades** para el desarrollo local, a partir de los proyectos considerados estratégicos para dicho fin.
- **Favorecer la obtención de recursos financieros** públicos y privados a partir de instrumentos de coordinación, concertación y cooperación entre las distintas instituciones.

METODOLOGÍA

Básicamente consiste en identificar explícitamente:

- Los principios, valores o ideas fuerza en que se basará el Plan y su desarrollo, y que reflejan la opción estratégica escogida. (Misión, Visión, Principios Rectores)
- La definición de las áreas o líneas estratégicas en las que se intervendrá y que serán objeto de análisis.
- Los objetivos, planes de acción, actuaciones y proyectos clave de cada área o línea estratégica, priorizados y con indicadores de seguimiento

A) Ideas Fuerzas

- 1) Impulsar un Modelo de Desarrollo Económico Diversificado.**
- 2) Convertir la zona en referente de políticas medioambientales activas y exigentes.**
- 3) Garantizar a la Población el disfrute de un alto grado de bienestar y calidad de vida.**
- 4) Desarrollar un nuevo modelo de Participación democrática y gestión pública local.**

1) Impulsar un Modelo de Desarrollo Económico Diversificado

- Fortaleciendo los sectores tradicionales: turismo, comercio
- Potenciando sectores emergentes
- Prospeccionando cuáles pueden ser los nuevos sectores de actividad o nuevos yacimientos de empleo
- Poniendo en valor su potencial y no quedar descolgados del desarrollo tecnológico.

2) Convertir el territorio en referente de políticas medioambientales activas y exigentes

- Apostando por un modelo de **desarrollo sostenible**, tanto en aspectos económicos, sociales, como los propiamente medioambientales,
- Potenciando la **eficiencia energética** y desarrollando la implantación de energías renovables y,
- Desarrollando los valores y medidas de la **nueva cultura del agua** como mejor medio para garantizar su acceso en el futuro.

3) Garantizar a la población el disfrute de un alto grado de bienestar y calidad de vida (I)

- Dotando al municipio de los equipamientos sociales, sanitarios, culturales, y educativos necesarios para el desarrollo futuro,
- Realizando las infraestructuras de comunicación y transportes necesarias para conseguir un municipio accesible.
- Potenciando la innovación en todas las acciones y el acceso universal a las Tecnologías de la información y comunicación.

3) Garantizar que la Población disfrute de un alto grado de bienestar y calidad de vida (y II)

- Discriminando en las acciones a los colectivos más desfavorecidos, y haciendo que la igualdad de género y el protagonismo de la población juvenil impregnen todo el Plan
- Fomentando la igualdad de género e impulsando todo tipo de medidas que favorezcan la igualdad laboral y la conciliación con el mundo familiar
- Convirtiendo a los ciudadanos en el eje central del Plan Estratégico, lo que supone establecer como objetivo no sólo el mero crecimiento económico, sino la mejora significativa de la calidad y el bienestar de las personas.

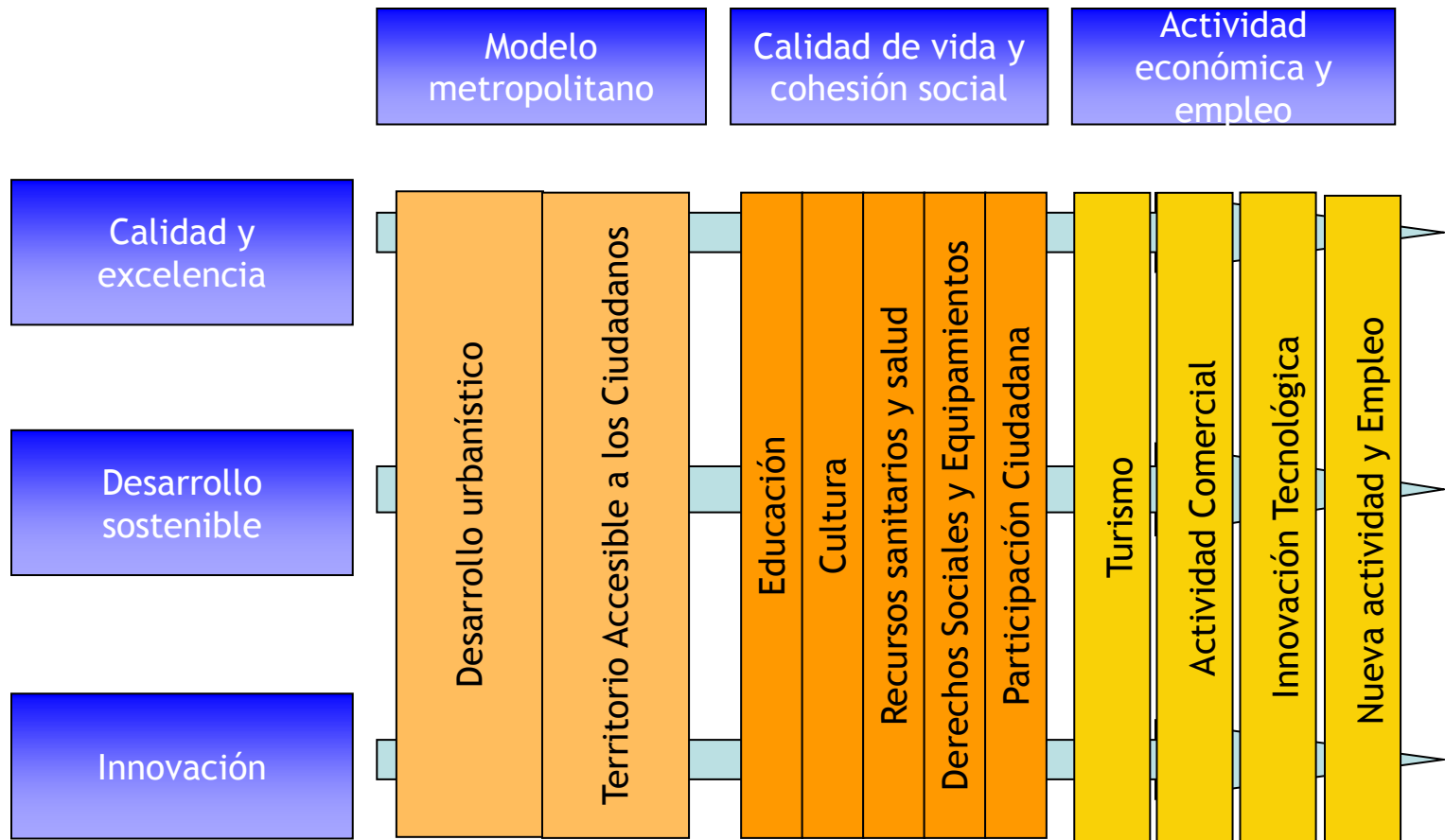
4) Desarrollar un nuevo modelo de Participación democrática y gestión pública local (I)

- Cediendo progresivamente las tareas y competencia de las áreas municipales a su aprobación por la ciudadanía: presupuestos participativos, etc.
- Estableciendo una nueva forma de gobernar más cooperativa (la **gobernanza democrática**) en la que las instituciones y actores públicos y privados participan y cooperan en la formulación y la aplicación de las políticas públicas a desarrollar, difundiendo valores como la responsabilidad, la cohesión social, la sostenibilidad y la solidaridad sobre la base de principios tales como transparencia, participación, rendición de cuentas, eficacia y coherencia.

4) Desarrollar un nuevo modelo de Participación democrática y gestión pública local (y II)

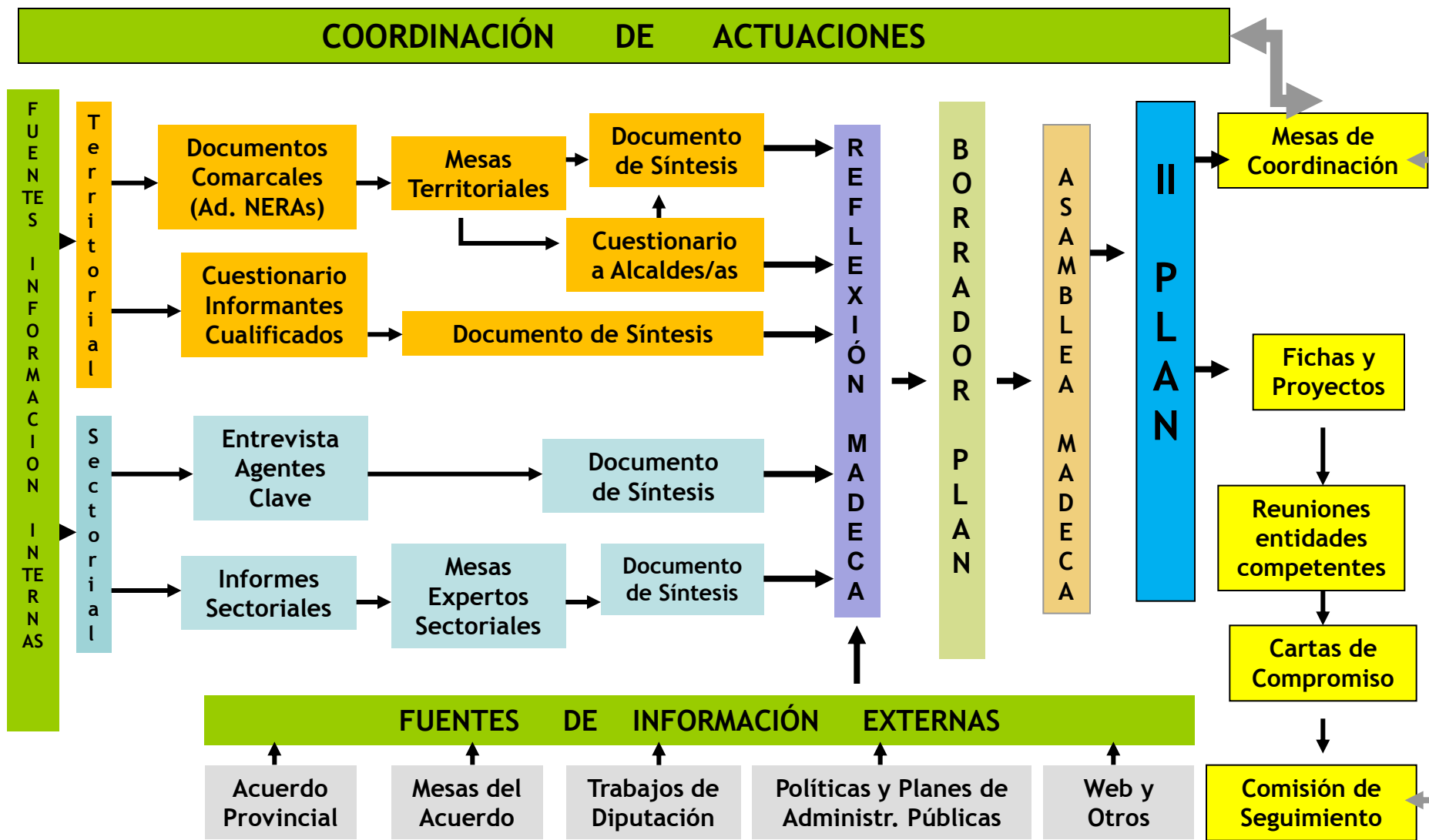
- Combinando de forma eficiente la democracia representativa (Ayuntamientos) con la participativa (redes), de suerte que los representantes democráticos, sin renunciar a jugar el papel fundamental que les corresponde en el proceso político, dispongan permanentemente de interlocutores /controladores directos en la sociedad civil. En este sentido, el Plan Estratégico no debe constituir un fin en sí mismo. Las distintas fases de su elaboración son tan importantes como su resultado y deben considerarse como parte de un proceso interactivo de aprendizaje y generación de capital social y redes.

B) ESTRUCTURA DEL PLAN de la CSO



Esquema Metodológico

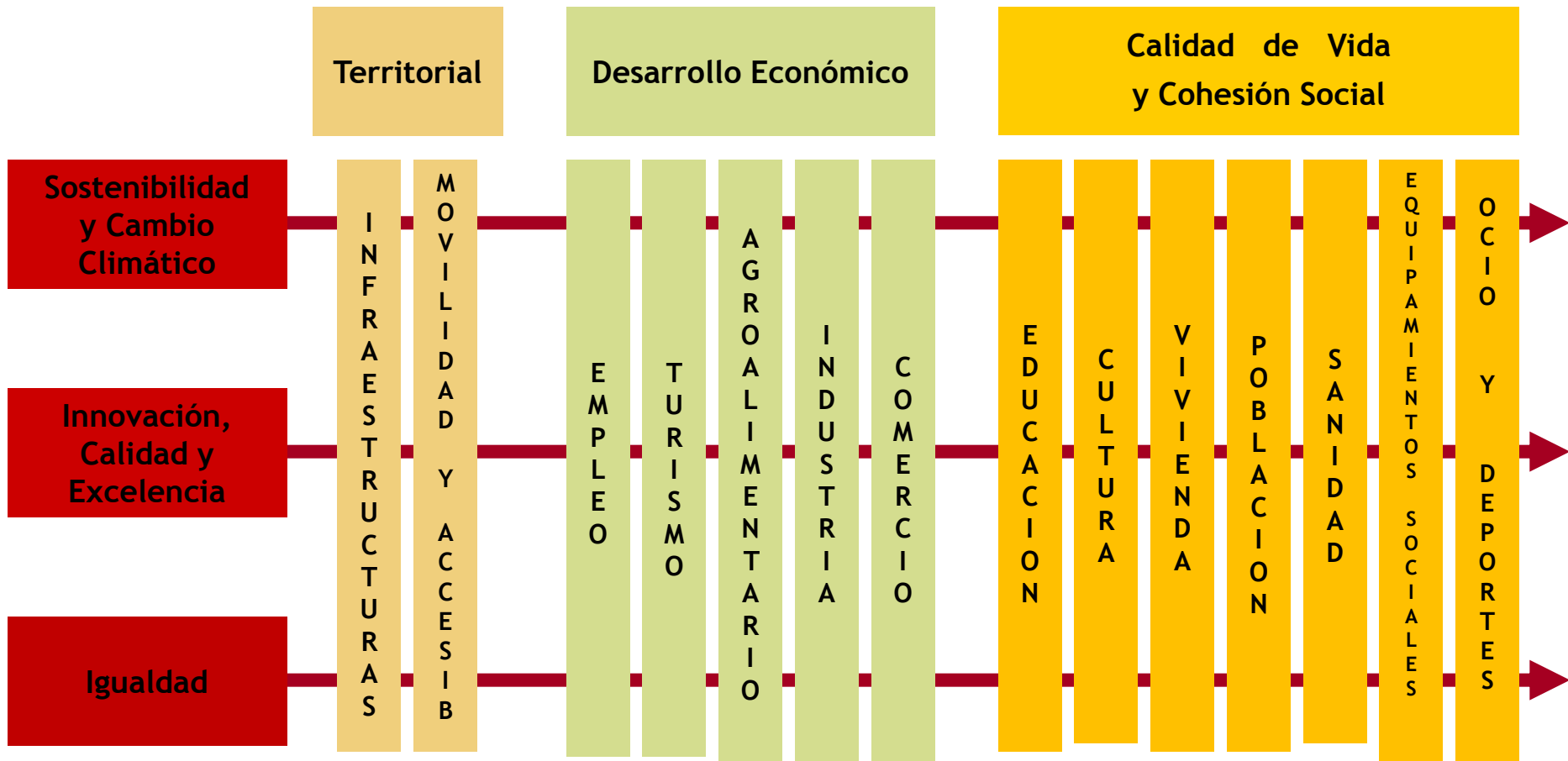
II Plan de Actuaciones Estratégicas de la Provincia de Málaga



Esquema Metodológico

II Plan de Actuaciones Estratégicas de la Provincia de Málaga

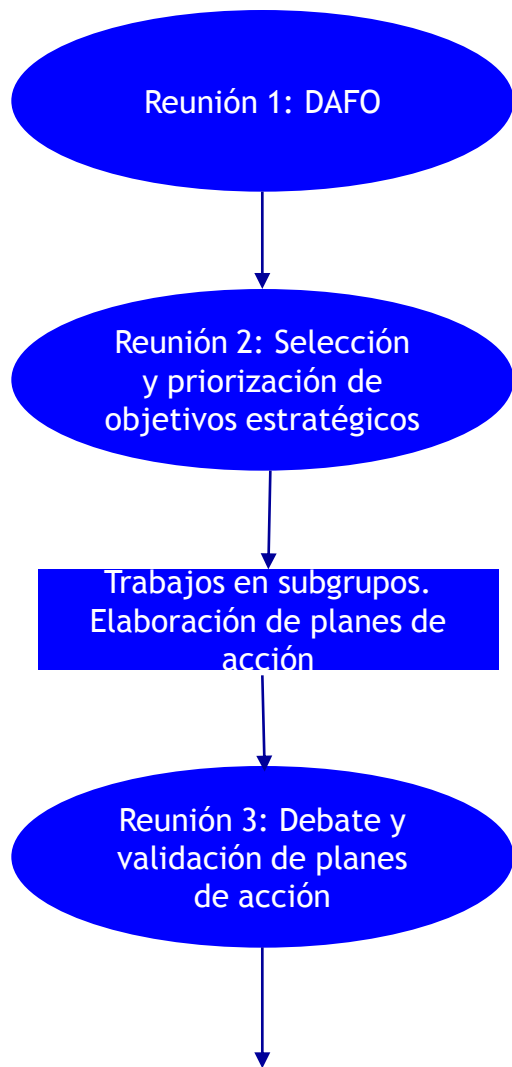
LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL II PLAN



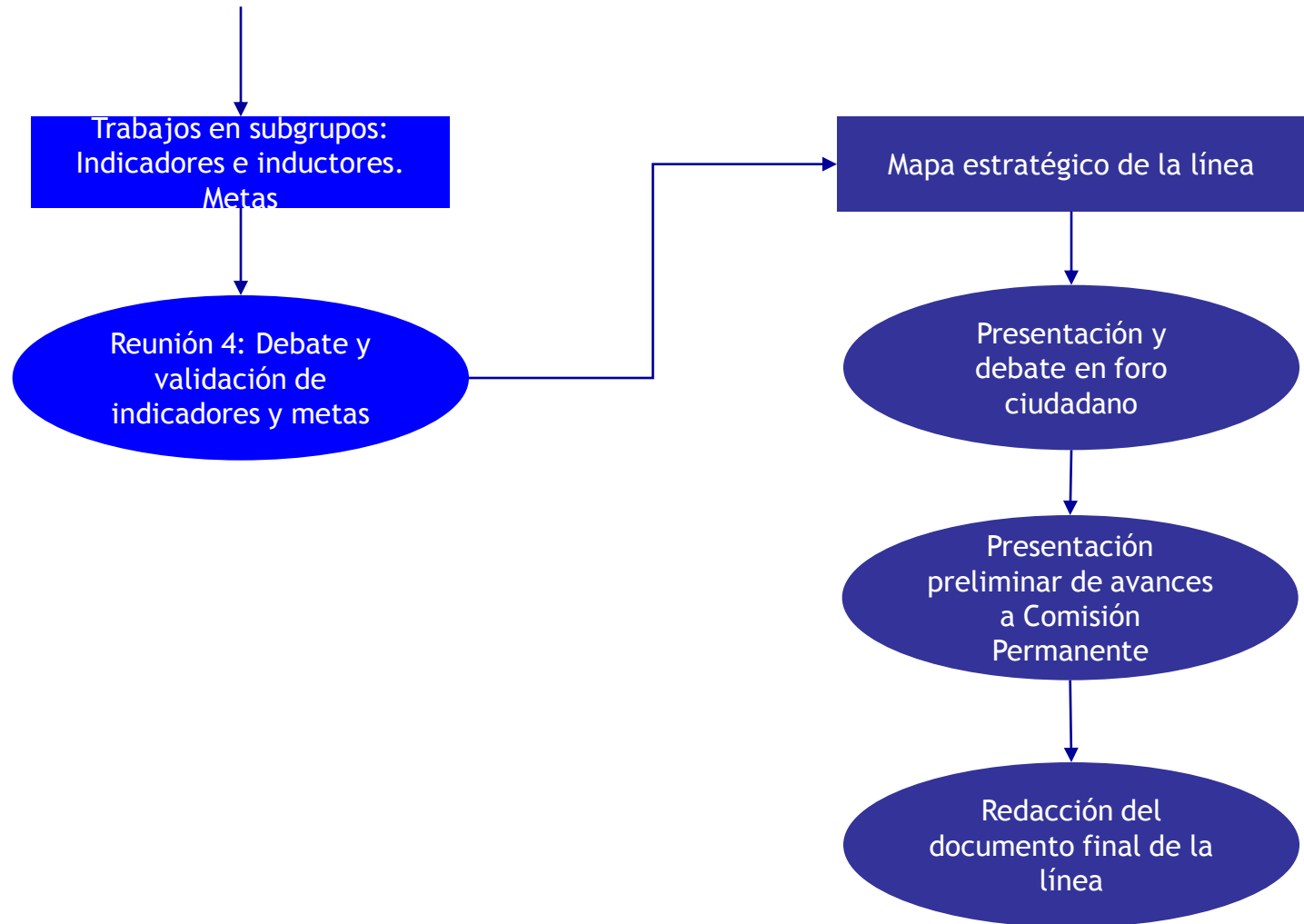
Tareas a desarrollar por cada Línea Estratégica

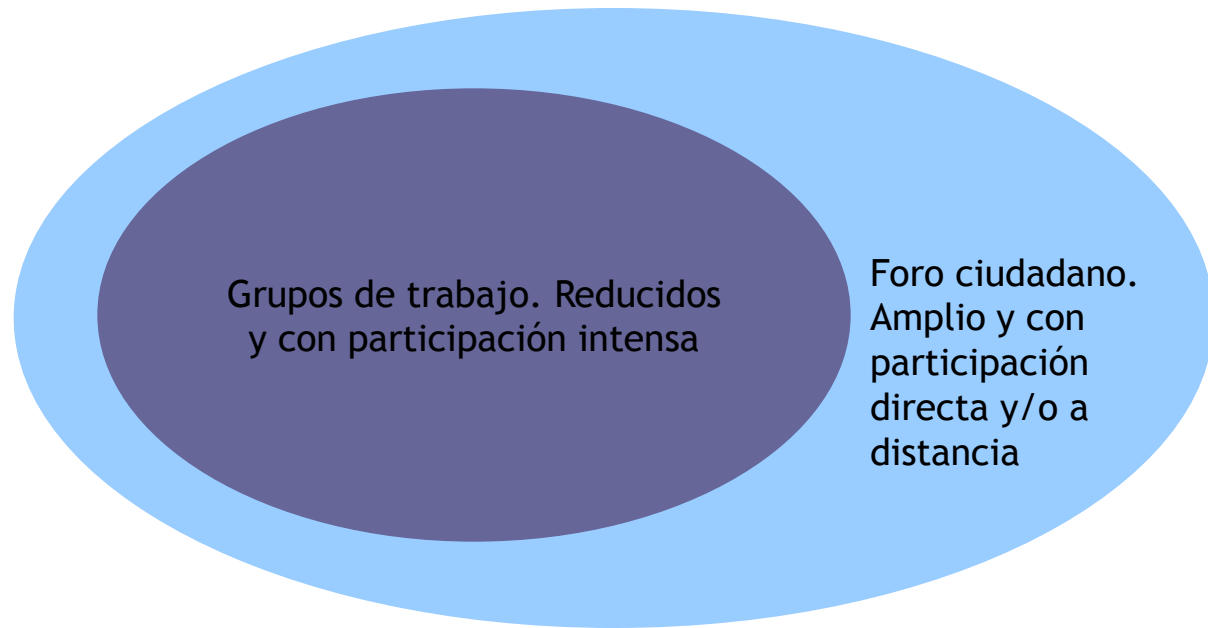
- Identificación grupos de interés.
- Entrevistas con grupos de interés.
- Documento de análisis de la situación actual (15-20 pp.).
- Constitución grupo de trabajo y preparación reuniones.
- Reunión 1ª: Taller Dafo.
- Reunión 2ª: Selección y Priorización de Objetivos Estratégicos.
- Reunión 3ª: Debate y Validación de Planes de Actuación
- Reunión 4ª: Indicadores de seguimiento y Metas.
- Mapa Estratégico de cada línea.
- Presentación y Debate en Foro Ciudadano.
- Presentación de Avances .
- Redacción documento final de la línea.

Plan de trabajo en cada línea / sublínea



Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga





Documentación previa que dispondrán los participantes antes de la primera reunión

1ª reunión

- Análisis de situación inicial
- Sistemática de funcionamiento de Grupos de Trabajo.
- Marco teórico del BSC
- Borrador de Mapa Estratégico

2ª reunión

3ª reunión

Adicionalmente los Grupos de Trabajo podrían recibir documentos específicos preparados por el Coordinador o Consultor.

4ª reunión

1ª reunión

Fecha tentativa:

Duración: 3,5 horas

Contenido:

- Hora 0 a 1. Presentación. Descripción del encargo hacia el grupo.
- Hora 1 a 3,5. Análisis DAFO en relación a esta línea

Resultados esperados:

- Análisis DAFO

Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

ANALISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4. Reducirlas	4. Potenciarlas
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
ANALISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1.	1.
2.	2.
3. (D-A = ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA)	3. (D-O= ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN)
4. (F-A = ESTRATEGIAS DEFENSIVAS)	4. (F-O= ESTRATEGIAS OFENSIVAS)
5.	5.
6.	6.
7. Neutralizarlas	7. Aprovecharlas
8.	8.



DAFO COSTA DEL SOL

ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de tráfico y desplazamientos internos por las escasas infraestructuras de Transporte Público y Privado (66,7%) • Excesiva masificación y densidad Urbanística (61%). • Falta de Limpieza del destino (52%). • Ausencia de Saneamiento Integral (47%). • Suministro y abastecimiento de agua (47%) • Descoordinación en la promoción turística • Falta de calidad en ciertos destinos • Seguridad (33%), Estacionalidad (28%), Escándalos políticos (4%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Climatología (85%). • Calidad y diversificación de la Oferta Turística (66%) • Infraestructuras: Aeropuerto, AVE y Puerto (61%). • Imagen consolidada de la Marca “Costa del Sol” (61%). • Buena dotación para turismo deportivo: Golf y náutico (61%). • Destino consolidado con demanda fidelizada (52%) • Proximidad a destinos con amplia oferta cultural, patrimonial y con riqueza natural y paisajística • Amplia oferta complementaria y de actividades de ocio
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Destinos emergentes competitivos. • Excesiva edificabilidad en el litoral / Masificación urbanística. • Relación Calidad/Precio. • Cambio climático. • Mercado Inmobiliario no sostenible y vinculado al turismo residencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de salud. • Internet, Nuevas Tecnologías en todos los procesos. • Turismo de interior. • Compañías aéreas de bajo coste. • Diversificación del destino.



DAFO COMARCAS

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
A I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> • Baja diversificación de la oferta turística • Falta de señalización y de puntos de información turística. • Falta de personal cualificado. • Falta de un Plan de turismo comarcal en ciertos destinos. • Reducido nº de hoteles y restaurantes de calidad en muchos destinos • Falta de actividades complementarias y de ocio • Escasa puesta en valor del patrimonio cultural, natural y etnográfico en ciertos destinos • Poca capacidad emprendedora en destinos con alta potencialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Singularidad del territorio por mezcla de valores naturales, patrimoniales, culturales, paisajísticos y gastronómicos, adecuados para desarrollar el ecoturismo y agroturismo • Riqueza en espacios naturales protegidos de gran valor medioambiental y en zonas de gran diversidad paisajística • Existencia de buenas comunicaciones externas en la mayoría de destinos • Condiciones climáticas • Adecuado nivel de dotaciones turísticas en ciertos centros urbanos comarcales • Existencia de entornos infrautilizados ideales para desarrollar el turismo activo
A E X T E R N O	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de singularidad del territorio en ciertos destinos. • Presión urbanística en ciertos entornos. • Degradación de espacios naturales en ciertas zonas. • Desaparición de diversas formas tradicionales de cultura y patrimonio popular 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de la demanda hacia el turismo de interior y productos de calidad y ecológicos • Medidas públicas de apoyo al desarrollo rural con gran protagonismo de las actividades turísticas • Proximidad a la Costa Sol • Nuevas tecnologías de la comunicación para la promoción, formación, comercialización y otros aspectos del negocio turístico • Potencialidad en el turismo de congresos.



2ª reunión

Fecha tentativa:

Duración: 2,5 horas

Contenido:

- Hora 0 a 1,5. Presentación. Selección y priorización de objetivos estratégicos.
- Hora 1,5 a 2,5. Constitución de subgrupos de trabajo, presentación del encargo y reunión de subgrupos

Resultados esperados:

- Objetivos estratégicos priorizados
- Subgrupos constituidos y con encargo realizado

Encargo a subgrupos

Reunión de subgrupos sin presencia de coordinador

Fecha tentativa:

Duración: 3,5 horas

Contenido: Elaboración de planes de acción

Resultados esperados:

- Cada subgrupo presenta Planes de Acción para cada objetivo estratégico priorizado

Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Cada ítem se puntúa de 1 a 5 con la siguiente valoración: 1: BAJA 3: MEDIA 5: ALTA			PRIORIDAD			
LE X: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			Impacto en ciudadanos / organizaciones	Viabilidad	Margen de mejora	Autonomía
F	D	1.				
O	A					
F	D	2.				
O	A					
F	D	3.				
O	A					
F	D	4.				
O	A					
F	D	5.				
O	A					
F	D	6.				
O	A					
F	D	7.				
O	A					
F	D	8.				
O	A					



Priorización de estrategias

Se someten los objetivos a la siguiente matriz de priorización, que considera el impacto, la viabilidad, el margen de mejora, y la autonomía en su alcance.

Una vez rellena la matriz, se seleccionarán las estrategias mejor valoradas buscando el consenso del grupo y la no existencia de un número excesivo

Cada Item se puntúa del 1 al 5 con la siguiente valoración:

- 1: BAJO 3: MEDIO 5: ALTO.

Se valoran 4 dimensiones:

- Impactos sobre ciudadanos o funcionamiento de la organización. Un 5 significa que se obtendrán importantes beneficios para los ciudadanos para la comunidad en su conjunto
- Viabilidad - factibilidad de desarrollar la estrategia. Un 5 significa que es muy factible alcanzarla mientras que un 1 representaría grandes dificultades.
- Margen de mejora: un 5 significa que en la actualidad tiene un bajo nivel de desarrollo y un 1 significa que existe una alta competencia sobre el objetivo estratégico planteado..
- Autonomía: representa el grado de autosuficiencia de la sociedad para alcanzar el objetivo estratégico. Un 5 significa que la sociedad es muy autosuficiente para alcanzar el objetivo. Un 1 significa un alta dependencia exterior.

Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Objetivo estratégico:

Miembros del grupo:

Reuniones realizadas:

Observaciones:



Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Paso I: Factores críticos de éxito	Aquellos factores clave que hemos de tener en cuenta y resolver para garantizar el éxito de los objetivos estratégicos
1.	
2.	
3.	<i>Desarrollo de factores críticos de éxito y planes de acción Para cada objetivo estratégico se definirán sus factores críticos de éxito. Cada objetivo estratégico generará un plan de acción, del cual se fijarán las principales actividades a desarrollar, plazos, unidades implicadas, y riesgos y resistencias previstas..</i>
4.	
5.	

Paso II: Principales resistencias al cambio	Dónde podemos encontrar posibles resistencias relacionadas con la consecución del objetivo estratégico
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Paso III: Actividades propuestas	Actividades a realizar para conseguir el objetivo estratégico. Tienen que servir para superar los factores críticos de éxito y evitar las resistencias identificadas.	Fecha inicio	Fecha finalización	Agentes implicados
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				



Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Paso IV: Perfil propuesto para el responsable del plan de acción

Definir las características profesionales y las competencias clave que ha de reunir el responsable del plan de acción

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.



Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Paso V: Impacto económico de los planes de acción. Identificar el posible impacto económico de las acciones propuestas

Actividad 1:		
Descripción del gasto	Valoración económica	Observaciones
Materiales		
Servicios exteriores		
Personal		
Otros gastos		
<i>Total gastos corrientes</i>		
Obras		
Inversiones		
<i>Total impacto económico</i>		



3ª reunión

Debate y validación de planes de acción

Fecha tentativa:

Duración: 3,5 horas

Contenido:

- Hora 0 a 2,5. Presentación y debate de trabajos realizados por los subgrupos.
- Hora 2,5 a 3,5. Presentación del encargo siguiente a subgrupos: Indicadores de seguimiento y metas por objetivos y Planes de Acción. Aclaración de dudas

Resultados esperados:

- Planes de acción debatidos y validados
- Subgrupos constituidos y con encargo realizado

Encargo a subgrupos

Reunión de subgrupos sin presencia de coordinador

Fecha tentativa:

Duración: 3,5 horas

Contenido: Indicadores e inductores. Metas

Resultados esperados:

- Propuesta de indicadores, inductores y metas por subgrupo

OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN (5 y 63, de los que 27 seleccionados)

OBJETIVOS			ACCIONES Y/O PROYECTOS		
OB	11.1.	<p>Nuevos Productos Enfatizar en el conocimiento de nuestra cartera de productos turísticos, con el fin de obtener una visión integral que permita mayores niveles de eficacia en la promoción y comercialización, alcanzando de esta manera un mejor posicionamiento respecto a nuestros principales destinos competidores.</p>	A	11.1.1.	Mejora de las infraestructuras de los puertos deportivos existentes
			A	11.1.2.	Análisis de zonas similares y estudiar qué funciona en estos lugares
			A	11.1.3.	Centros de recreación cultural para niños y tercera edad
			A	11.1.4.	Concurso anual de premios para creación de nuevos productos
			A	11.1.5.	Potenciar el turismo social
			A	11.1.6.	Creación de un gran parque natural submarino
			A	11.1.7.	Creación del museo-escuela de golf
			A	11.1.8.	Elaboración de un calendario de actividades lúdico-culturales a lo largo de todo el año
			A	11.1.9.	Implantación de un parque temático de referencia
			A	11.1.10	Incentivar otros segmentos (belleza, salud y bienestar, náutico, deporte...)
			A	11.1.11	Incidir en el segmento golf junto con salud y belleza
			A	11.1.12	Inventario de los productos turísticos existentes
			A	11.1.13	Rutas de senderismo

Ob	11.2.	<p>Sostenibilidad Ambiental Dotar al destino Costa del Sol de un valor medioambiental añadido a través de campañas de concienciación locales y de un directorio de actuaciones que contemple, entre otras medidas, las buenas prácticas ecológicas y la apuesta por el uso de energías renovables.</p>	A	11.2.1.	Actuar contra la contaminación acústica
			A	11.2.2.	Actuar contra la contaminación visual (carteles, vallas publicitarias, cableados)
			A	11.2.3.	Adecuar la legislación vigente a las necesidades reales de nuestro espacio
			A	11.2.4.	Apuesta por el transporte público ecológico (autobuses y trenes eléctricos)
			A	11.2.5.	Campañas de concienciación medioambiental a empresas y ciudadanos
			A	11.2.6.	Creación de parques periurbanos
			A	11.2.7.	Dotación de equipamientos de parques y jardines
			A	11.2.8.	Énfasis en la normativa de saneamiento de playas
			A	11.2.9.	Fomento del senderismo
			A	11.2.10.	Formación a empresas y ciudadanía sobre los beneficios del medio ambiente y sobre como colaborar para su preservación
			A	11.2.11.	Incentivar el uso de energías renovables (placas solares)
			A	11.2.12.	Incentivos para la implantación de compactadores de basura en la oferta hotelera)
			A	11.2.13.	Plan de reforestación
			A	11.2.14.	Promoción de carriles bici en todos los núcleos urbanos
			A	11.2.15.	Recuperación de cauces
			A	11.2.16.	Red de arrecifes artificiales que propicien la repoblación de fondos marinos
			A	11.2.17.	Soterramiento de basuras y puntos limpios

OB	11.3.	<p>Mejora de la Comunicación y Marketing. Desarrollar mecanismos que favorezcan las relaciones y la comunicación entre la Costa del Sol y sus clientes, logrando transmitir una imagen atractiva y diversa para los turistas, tanto a los potenciales como a los que ya conocen la Costa del Sol</p>	A	11.3.1.	Campaña de comunicación y marketing específica del destino
			A	11.3.2.	Campañas promoción específicas turismos alternativos sol y playa
			A	11.3.3.	Contar con interpretes en lugares públicos cuyos servicios pueden ser reclamados por el turista
			A	11.3.4.	Creación de páginas web específicas por segmentos
			A	11.3.5.	Creación de puntos de información turística tecnológicos
			A	11.3.6.	Desarrollar una potente página web de la Costa del Sol
			A	11.3.7.	Gabinete de comunicación de prensa generador de noticias de la Costa del Sol a nivel nacional e internacional
			A	11.3.8.	Presencia unificada y coordinada de los municipios en las ferias turísticas
			A	11.3.9.	Promoción de la Costa del Sol en mercados potenciales
			A	11.3.10	Traducción del material
OB	11.4.	<p>Recuperación de Identidad. Rescatar y poner en valor, tanto la identidad y cultura local de nuestros municipios como su estética tradicional, conservado así los usos, costumbres, e imagen del destino</p>	A	11.4.1.	Añadir apellidos a la marca Costa del Sol
			A	11.4.2.	Homogeneización y tematización de cascos urbanos
			A	11.4.3.	Incentivar las acciones tendentes a mantener lo autóctono
			A	11.4.4.	Incentivos a entes locales para la recuperación de la estética tradicional de pueblos y ciudades
			A	11.4.5.	Peatonalización de cascos urbanos
			A	11.4.6.	Recuperar los espacios ciudadanos
			A	11.4.7.	Subvención para la puesta en valor de los cascos históricos
			A	11.4.8.	Tener clara la identidad mediante una macro-encuesta (interna y externa) y una mesa de expertos

OB	11.5.	Formación. Apostar por la formación de los recursos humanos ampliando su ámbito de actuación más allá de la esfera meramente turística, a toda la red empresarial de la Costa del Sol, favoreciendo la consecución de una mayor competitividad del destino	A	11.5.1.	Adecuar la oferta formativa a la demanda real y futura del sector
			A	11.5.2.	Análisis de las necesidades formativas y comunicación de éstas necesidades a las empresas
			A	11.5.3.	Campaña de concienciación y dignificación del turismo en colegios
			A	11.5.4.	Creación de centros de información de idiomas
			A	11.5.5.	Creación de cursillos express. Cursos específicos intensivos a profesionales no cualificados para garantizar una calidad mínima de los servicios
			A	11.5.6.	Creación de escuelas técnicas para jóvenes (electricidad, construcción..)
			A	11.5.7.	Creación de un gabinete de formación turística. Órgano que recepcione y distribuya la oferta y la demanda de formación y mantenga un continuo feed-back con empresas y asociaciones
			A	11.5.8.	Cursos de atención al turista para comerciantes, taxistas, dependientes...
			A	11.5.9.	Cursos de reciclaje para profesionales del sector
			A	11.5.10	Cursos específicos de idiomas actividad turística
			A	11.5.11	Formación turística específica
			A	11.5.12	Incentivos fiscales y laborales para luchar contra la falta de motivación de trabajadores y empresarios
			A	11.5.13	Mayor y mejor aprovechamiento de los equipamientos formativos existentes (hoteles escuelas y ocio)
			A	11.5.14	Mejorar la comunicación entre empresas del sector para adecuar la demanda a la oferta formativa
			A	11.5.15	Potenciar y premiar la profesionalización del sector

Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Paso I: Objetivo estratégico (descripción del objetivo)	Indicadores y metas relativos al objetivo estratégico	Indicador	Meta
1.			
2.	<p><i>Propuesta de indicadores y metas para los Objetivos</i></p> <p><i>Se propone, para cada objetivo estratégico, uno o varios (no más de 3) indicadores de medida de progreso, y metas para el mismo</i></p>		
3.			

Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Paso II: Factores críticos de éxito y resistencias al cambio	Indicadores que miden las resistencias al cambio y los factores críticos de éxito	Fecha inicio (Si procede)	Fecha de fin (Si procede)	Ambitos implicados	Indicadores (1 o 2 por factor)	Metas (por indicador)
1.						
2.	<p><i>Propuesta de indicadores para los factores de éxito o resistencia</i></p> <p><i>Se propone, para dichos factores, uno o varios (no más de 3) indicadores de medida de progreso</i></p>					
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						



Plan de Actuaciones Estratégicas para la provincia de Málaga

Paso III: Planes de acción	Actividades a realizar para conseguir el objetivo estratégico	Fecha inicio	Fecha finalización	Unidades implicadas	Indicadores (1 o 2 por actividad)	Metas
1.						
2.	<p><i>Propuesta de indicadores para las actividades recogidas en los planes de acción</i></p> <p><i>Se propone, para cada plan de acción, uno o varios (no más de 3) indicadores de medida de progreso</i></p>					
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						



Paso IV: Relaciones de causa - efecto entre los indicadores

1.	
2.	<i>Propuesta de inductores</i> <i>Se analizarán las relaciones de causa-efecto entre los indicadores seleccionados para cada objetivo estratégico</i>
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

4ª reunión

Debate y validación de indicadores y metas

Fecha tentativa:

Duración: 3,5 horas

Contenido:

- Hora 0 a 3. Presentación y debate de trabajos realizados por los subgrupos.
- Hora 3 a 3,5. Resumen de actividades realizadas y próximos pasos a dar en el proyecto

Resultados esperados:

- Indicadores y metas debatidos y validados



Armonización de conclusiones de líneas horizontales y transversales



Redacción de documento final

FICHA DE CONTENIDO PARA CADA PROYECTO

1.- DESCRIPCIÓN

2.- OBJETIVOS Y ADECUACIÓN CON LA ESTRATEGIA DEL PLAN

3.- ACTUACIONES QUE IMPLICA

4.- COMPLEMENTARIEDAD CON OTRAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS

5.- EXPERIENCIAS E INICIATIVAS SIMILARES Y BUENAS PRÁCTICAS

6.- PRESUPUESTO ESTIMADO

7.- PLAZO DE EJECUCIÓN

8.- POSIBLES AGENTES PARTICIPANTES Y GRADO DE COMPROMISO

9.- POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN

10.- INDICADORES DE SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN QUE FACILITEN LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.



www.fundacionmadeca.es

www.madeca.info