

PLAN ESTRATÉGICO ALMERÍA 2030

Sistema de gestión y evaluación



ALMERÍA
CIUDAD





A2030 RIA
PLAN ESTRATÉGICO

Dirección:

Mª del Mar Plaza Yélamos. Gerente

Carlos Estévez Joya. Técnico.

Asistencia Técnica:

AUREN CONSULTORES SP, SLP.

FUNDACIÓN CIEDES

Almería. Julio de 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
METODOLOGÍA	10
1. Importancia y objetivos de un sistema continuo de gestión y evaluación del Plan	10
2. Herramientas y gobernanza del sistema	12
3. ¿Reformular o diseñar un nuevo plan estratégico?	15
PROGRAMAS OPERATIVOS	17
1. Descripción y objetivos	18
2. Selección de actuaciones, programación temporal y seguimiento	18
3. Mapas de relación de agentes o actores	21
4. Financiación de proyectos y acciones del plan	22
OBSERVATORIO ESTRATÉGICO	25
1. Bases de datos y cuadros de mando de indicadores	26
2. Estudios e investigaciones	28
3. Redes y transferencia de conocimiento	29
COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA	33
1. Página web del Plan Estratégico	34
2. Redes sociales y medios de comunicación	34
3. Sistemas de información geográfica (GIS) y mapas de proyectos estratégicos	35
SOPORTES DE LA GOBERNANZA	36
1. Ayuntamiento y Pleno Municipal	37
2. Consejo Social de la ciudad y Mesas Sectoriales	38
3. Oficina del Plan Estratégico y redes de actores	39
ANEXO 1: PROPUESTA DE INDICADORES PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	41

INTRODUCCIÓN

El proceso de planificación estratégica no termina con el diseño del plan, debe continuar con una buena gestión estratégica de las acciones y proyectos recogidos y una precisa evaluación estratégica de los resultados obtenidos. Se trata de un proceso circular que debe mantenerse de manera continua y que, con la experiencia, debería acelerarse en el tiempo y convertirse en el mejor instrumento de adaptación de la ciudad a los cambios del entorno.

El motor que mueve esta rueda de la planificación estratégica urbana integrada es el conjunto de las personas que se implican en el logro de sus objetivos y acciones. Por eso, si importante era poner a las personas en el centro a la hora de planificar, más importante aún es seguir haciéndolo a la hora de gestionar e ir evaluando el camino que se ha recorrido.



Figura 1. Proceso circular continuo de la planificación estratégica

El Plan de Acción 2020-2030 permite concretar el modelo de desarrollo de Almería en objetivos y actuaciones. Del objetivo central se derivan en forma de árbol los objetivos específicos y para cada uno se recoge una matriz de acciones. La fusión entre estos

elementos y el diagnóstico realizado, así como con el sistema de indicadores para llevar un seguimiento continuo, ha configurado lo que se denomina la matriz del marco lógico (incluida como anexo en el Plan de Acción 2020-2030).

Adicionalmente, y al objeto de fortalecer la gobernanza en la ciudad, se seleccionaron 15 proyectos motores que ayudarán a unir los esfuerzos de todos los agentes en la misma dirección durante los próximos años y que se concretarán en todas aquellas acciones que los agentes responsables estén dispuestos a poner en marcha.

Estrategia	Objetivos Específicos	Proyectos Motores
E1-P: Almería Productiva	OP.1: Ser capital internacional de la agroindustria y la alimentación saludable.	A1_P. Centro de Innovación de Agroindustria de Andalucía.
	OP.2. Apoyar la innovación, la atracción del talento y la creación de un tejido productivo fuerte.	A2_P. Plan director smartcity Almería.
	OP.3. Conectar Almería con Andalucía, España y el eje mediterráneo europeo, a través de los diferentes modos de transporte.	A3_P. Plan municipal de comercio de Almería
	OP.4. Crear una centralidad provincial en comercio y servicios.	A4_P. Marca Almería asociada al talento, la innovación y la creatividad.
	OP.5. Fomentar la educación, la investigación y la digitalización.	
	OP.6. Apostar por una gestión inteligente, con una administración transparente, eficiente y al servicio de la ciudadanía.	
E2-S: Almería Sostenible	OS.1. Reforzar la ciudad compacta, compleja, heterogénea y resiliente, referente de un urbanismo ecosistémico, que se rehabilita y se revitaliza barrio a barrio.	A5_S. Almería 10 minutos: planes integrales de rehabilitación y revitalización de barrios.
	OS.2. Fomentar la movilidad urbana sostenible, a través de un transporte urbano limpio, tanto personal como colectivo, que mejora la conexión urbana-rural y que apuesta por energías limpias.	A6_S. Plan del clima 2030.
	OS.3. Luchar contra el cambio climático, ejerciendo un liderazgo fuerte en la producción y uso de energías renovables.	A7_S. Valoración y nuevas oportunidades de economía azul.
	OS.4. Impulsar la economía azul, integrando y desarrollando el potencial que representan todas las actividades económicas relacionadas con el mar y las zonas costeras, así como la industria pesquera, la construcción naval, el turismo y la energía oceánica.	A8_S. Diseño e implantación de una movilidad sostenible y eficiente.

	<p>OS.5. Establecer un compromiso con la economía circular y el tratamiento de los residuos sólidos urbanos.</p> <p>OS.6. Ser un referente mundial en la gestión integral del ciclo del agua.</p>	
E3-T: Almería con Talento	<p>OT.1. Fomentar la ciudad creativa, rica en patrimonio material e inmaterial, atractiva para su ciudadanía y los visitantes, impulsora del talento y la innovación.</p> <p>OT.2. Abrir la ciudad de nuevo al mar, a través de una integración más clara entre ésta y el puerto, así como con el litoral en general.</p> <p>OT.3. Impulsar el papel de centro mundial del cine y el audiovisual.</p> <p>OT.4. Fortalecer su referencia como ciudad mediterránea de gastronomía y hábitos de vida saludables.</p> <p>OT.5. Ser una capital internacional del flamenco.</p> <p>OT.6. Promover el deporte y la innovación en todas sus disciplinas.</p>	<p>A9_T. Almería de cine para vivirlo y compartirlo.</p> <p>A10_T. La Cultura en tres ejes:</p> <p>A11_T. Plan y proyecto de integración puerto-ciudad.</p>
E4-I: Almería inclusiva	<p>OI.1. Establecer compromisos fuertes con el tercer sector, que afiancen las alianzas y mejoren la gobernanza de su territorio.</p> <p>OI.2. Consolidar la ciudad inclusiva, diversa y rica en culturas.</p> <p>OI.3. Convertir Almería en un referente en la lucha contra la pobreza y las desigualdades.</p> <p>OI.4. Impulsar la ciudad que apuesta por el bienestar de sus mayores ("<i>age friendly</i>").</p> <p>OI.5. Transformar la ciudad en espacio de cultura y aprendizaje, donde se refuerza la identidad y el carácter de la ciudadanía.</p>	<p>A12_I. Desigualdad cero: Plan municipal de integración social.</p> <p>A13_I. Almería con el tercer sector.</p> <p>A14_I. Plan de protección y activación del envejecimiento.</p> <p>A15_I. Consumo de productos kilómetro "cero".</p>

Tabla 1. Resumen del árbol de objetivos del Plan de Acción y proyectos motores seleccionados

Con este documento, se inicia el proceso de gestión y evaluación continua del Plan Estratégico y en el primer apartado se explica la metodología que se propone para llevarlo a cabo, los objetivos que debe perseguir y su importancia para asegurar el éxito del Plan.

Así mismo, en los siguientes capítulos se van detallando los distintos tipos de herramientas que se pueden utilizar para cumplir con los objetivos de la gestión y la

evaluación continua. Algunas de estas herramientas ya fueron diseñadas al inicio del proceso de redacción del plan, como el Observatorio Urbano, que ya ha sido puesto en marcha por el Ayuntamiento de Almería.

Posteriormente, se hace un apartado especial para abundar en el soporte de la gobernanza que se ha de construir y estabilizar en esta fase para poder dar una continuidad al proceso de participación y la toma de decisión compartida. Esta forma de trabajar no sólo ha de ser propia del proceso de diseño del plan, sino también de la ejecución de sus proyectos y de su evaluación. Es fundamental encontrar el modelo propio de Almería, en el que todos los agentes encuentren su papel y se sientan a gusto con la labor que cumplen dentro de la gestión del Plan.

A continuación, se recoge el papel que ha de tener en esta etapa la comunicación y la aplicación de nuevas tecnologías a todo el proceso de seguimiento de las acciones y de evolución de los objetivos de la ciudad y el espacio metropolitano. En los momentos de pandemia que estamos viviendo, estas claves del proceso de planificación estratégica se han vuelto aún más importantes y determinantes para lograr el acercamiento a la ciudadanía y su participación.

Finalmente, se ha redactado un apartado final sobre la evaluación final del Plan, dado que será un momento muy importante del proceso y hay que saber llevarla a cabo en el momento oportuno. La evaluación final de un plan estratégico no sólo aborda los resultados de las acciones que estaban recogidas en el mismo, sino también el cumplimiento de los objetivos previstos para la ciudad y para la construcción de una mayor y mejor gobernanza. En ese apartado se dan algunas pistas sobre cómo debe ser el método de evaluación y los aspectos clave a tener en cuenta.

METODOLOGÍA

1. Importancia y objetivos de un sistema continuo de gestión y evaluación del Plan.

La etapa de gestión y evaluación continua de un plan estratégico participativo, como el de Almería, se caracteriza por dos elementos fundamentales que han estado presentes a largo de todo el proceso: el ciudadano como agente activo de la planificación y la gestión urbana; y la gobernanza, como clave para la puesta en marcha de acciones en la ciudad.

En esta fase se cimienta esa nueva forma de diseñar y transformar la ciudad con la implicación de toda la ciudadanía, que será a largo plazo la que determine el éxito del Plan. Las ciudades y los territorios se construyen con la interacción y la actuación de todos sus habitantes, por lo que el Plan de Acción del Plan Estratégico no se puede entender como una lista de tareas de un solo agente, el Ayuntamiento. Como se ha dejado reflejado en el mismo, hay acciones propias municipales, y otras tantas acciones de otras administraciones y agentes económicos, sociales, del tercer sector y de la ciudadanía en general.

En la etapa de ejecución o gestión será clave el papel de la Oficina del Plan y el liderazgo del Ayuntamiento para lograr que la red de agentes que actúan en la ciudad entiendan la importancia de su implicación y adquieran los compromisos necesarios para ayudar a las transformaciones que Almería necesita abordar en el período 2020-2030.

Esta nueva etapa estará marcada por el logro de la ejecución de las acciones, del cumplimiento de los objetivos y de la respuesta a los retos detectados.

Un buen sistema de gestión y evaluación debe dar respuesta a cada uno de los anteriores puntos atendiendo a los siguientes **objetivos**:

Respecto a las **acciones**:

- Impulsar y programar la ejecución de las acciones y proyectos motores previstos, y conocer el grado de realización de las mismas a lo largo del tiempo.

- Conocer las acciones llevadas a cabo en los proyectos motores y que no se reflejaron en el Plan de Acción, pero que están apoyando su materialización.
- Valorar la incorporación de nuevas acciones y proyectos motores.

Respecto a las **estrategias y objetivos específicos**:

- Determinar el grado de cumplimiento de las estrategias y de los objetivos específicos marcados.
- Reorientar y reformular los objetivos en base al conocimiento de la realidad y al grado de cumplimiento de los mismos.
- Seleccionar nuevos objetivos específicos y proyectos motores que unan a los agentes del territorio en hojas de ruta comunes.

Respecto a los **retos detectados**:

- Analizar el entorno (macrotendencias) y determinar la vigencia de los retos detectados y la aparición de nuevos retos nacionales, europeos y mundiales.
- Posicionar Almería en cada una de las estrategias seleccionadas en aquellos ámbitos nacionales e internacionales que se han propuesto conquistar.

SISTEMA CONTINUO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN			
OBJETIVOS	Acciones <ul style="list-style-type: none"> • Programación • Seguimiento • Nuevas acciones 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento • Reformulación • Nuevos proyectos motores 	Retos <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento • Posicionamiento nacional e internacional • Nuevo plan
HERRAMIENTAS	Acciones <ul style="list-style-type: none"> • Programas operativos • Mapas de actores • Indicadores • Web 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Observatorio Urbano • Estudios e investigaciones • Informes voluntarios progreso 	Retos <ul style="list-style-type: none"> • Percepción ciudadana • Estudios e investigaciones • Macrotendencias • Conferencias
GOBERNANZA	Acciones <ul style="list-style-type: none"> • Pleno Municipal • Consejo Social • Oficina del Plan • Mesas de proyectos 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Pleno Municipal • Consejo Social • Oficina del Plan • Redes de actores 	Retos <ul style="list-style-type: none"> • Pleno municipal • Consejo Social • Oficina del Plan • Comités de expertos

Figura 2. Esquema de funcionamiento del sistema continuo de gestión y evaluación

2. Herramientas y gobernanza del sistema.

Para poder atender todos estos objetivos, habrán de ponerse en marcha distintos tipos de **herramientas** técnicas, y por supuesto, distintos soportes de **gobernanza** para cada uno de ellos.

Respecto a las **acciones**:

- Las **herramientas** que se pueden utilizar para el impulso y la gestión estratégica de actuaciones, van desde los programas operativos de consenso entre agentes, a las programaciones presupuestarias de cada uno de ellos. También es conveniente realizar mapas de actores para determinar los interesados en cada uno de los proyectos y/o acciones del plan y negociar su ejecución. Para

cada una de las acciones se han de elaborar fichas de proyectos y establecer sistemas de seguimiento con indicadores de progreso y de resultados. Por supuesto, habrá de darse publicidad al trabajo realizado tanto con medios propios como ajenos y ofrecer la máxima transparencia y difusión para llegar al mayor número posible de ciudadanos/as.

- El soporte de **gobernanza** que se requiere para realizar estas labores necesita de la implicación directa de la Oficina del Plan y el liderazgo del Ayuntamiento, que se debe compartir con otros agentes a través del Consejo Social. A partir de ahí, cada proyecto motor y cada acción necesitará un soporte de gobernanza diferente, en los que se debe buscar el liderazgo de los actores con mayor número de competencias. Es habitual trabajar con Mesas de Proyecto, como ha sucedido ya en el proceso de diseño del plan con proyectos como "Almería Camina", que crea ejes culturales en el centro histórico para potenciar el carácter multicultural de la ciudad.

Respecto a las **estrategias y objetivos específicos**:

- La principal **herramienta** para gestionar y evaluar las estrategias y objetivos definidos es el Observatorio Urbano. En el mismo se han de recoger los indicadores y variables que permitan medir los resultados alcanzados. Por lo general, a partir de él se construyen Cuadros de Mando Integral que aportan de forma gráfica clara y rápida los logros del plan. Adicionalmente, este Observatorio se nutre de estudios e investigaciones sobre temáticas de especial vigencia e interés presente y futuro. A partir de la información recogida, es fundamental crear sistemas permanentes de rendición de cuentas, del tipo Informe Voluntario de Progreso (como sugiere Naciones Unidas con la Agenda 2030) o boletines estadísticos anuales.
- La gobernanza del logro de las estrategias y objetivos ha de soportarse nuevamente por los tres pilares básicos del proceso (Ayuntamiento, Consejo Social y Oficina del Plan), pero en esta etapa es crucial la figura de las redes de ciudades y/o redes de transferencia de conocimiento y de aprendizaje.

Respecto a los **retos detectados**:

- Las **herramientas** básicas para hacer una buena gestión de los retos y evaluar si se han conseguido requieren incorporar la visión de la ciudadanía, bien a

través de encuestas o sistemas participativos, pues no sólo las estadísticas reflejan la realidad. Deberán realizar estudios específicos e investigaciones para conocer cuantitativa y cualitativamente cómo está realmente dando respuesta la ciudad a los retos detectados, y determinar cómo están afectando las macro tendencias del entorno. Es frecuente en este sentido, recurrir a la celebración de ciclos de conferencias, talleres y cursos de formación que permitan elevar el debate y cargarlo del conocimiento científico y el talento necesario.

- A los tres pilares de la **gobernanza** del plan se deberán incorporar comités de expertos y entrevistas con líderes sectoriales no sólo para diagnosticar el progreso real realizado, sino también para detectar otros posibles retos.



Figura 2. Metodología básica propuesta para el sistema de gestión y evaluación de Almería

Para el caso de Almería, se recomienda empezar los primeros años de gestión y seguimiento del Plan con una estructura básica de herramientas que permitan medir la evolución de las actuaciones (Programa Operativo) y de los retos y estrategias (Observatorio Urbano y Sistema de Información Geográfica-GIS). A estas herramientas

aportarles un soporte de comunicación y publicidad a través de la página web, boletines digitales e informes anuales de progreso del plan, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta gestión y seguimiento y las herramientas mencionadas se propone que sean impulsadas desde la Oficina del Plan Estratégico y rendirán cuentas ante el Pleno Municipal y el Consejo Social, con el apoyo de las Mesas sectoriales y las mesas de proyectos. En los siguientes apartados se explican cada uno de estos elementos del proceso de gestión y evaluación.

3. ¿Reformular o diseñar un nuevo plan estratégico?

La evaluación de un plan estratégico se debe estructurar sobre la base de cuatro elementos de clave:

- La evolución del entorno y los retos detectados
- La evolución de la ciudad, sus estrategias y objetivos específicos
- La evolución de los proyectos motores y las actuaciones
- La evolución de la gobernanza

Los dos primeros son los elementos básicos presentes en todas las evaluaciones de planes de desarrollo territorial y, en general, en la evaluación de políticas públicas. Se utiliza para ello la información recogida en el Observatorio Urbano y en los distintos estudios e investigaciones que se irán desarrollando a lo largo del tiempo. A ellos se pueden unir análisis específicos de tendencias (encuestas Delphi y otros) para completar el conocimiento del entorno.

La medición de la evolución de los proyectos motores y de las acciones no tiene una metodología única y es algo propio de cada plan estratégico. Dependerá del tipo de acciones seleccionadas, de la metodología de gestión puesta en marcha y del soporte de gobernanza que se le den a esos proyectos.

De igual forma, el análisis de cómo se ha mejorado y ampliado la gobernanza en la ciudad es bastante innovador y son pocos los planes estratégicos que lo han implantado. Sin embargo, en planes participativos de las características de Almería, y propio de un plan estratégico de segunda generación, es implantar sistemas de seguimiento y evaluación de la gobernanza, como los mapas o matrices de actores.

En cualquier caso, lo que no se debe olvidar es que la evaluación requerirá de un soporte cuantitativo y otro cualitativo, donde las encuestas de percepción y las entrevistas con agentes clave, aportarán casi tanta información como los datos estadísticos.

En el momento que se detecta que las Estrategias propuestas en el plan se han cumplido, se deben plantear nuevas. Ello puede no requerir de la definición de un nuevo plan, siempre que el modelo o visión establecido siga teniendo vigencia. Se procede a redefinir las Estrategias y Objetivos y se entra en un proceso de planificación estratégica continua.

Por el contrario, si las Estrategias se han cumplido o, aun no habiéndose complicado, se detecta que el modelo de ciudad ha perdido vigencia ante los nuevos retos detectados en el entorno, es conveniente realizar un proceso completo de definición del Plan. Se deberán volver a hacer diagnósticos del marco interno y del externo suficientes y en profundidad como para poder redefinir el modelo de ciudad, y a partir de él, plantear un nuevo plan.



Programas Operativos

1. Descripción y objetivos

El proceso de planificación estratégica urbana, como se ha indicado, no termina con la redacción y la publicación del libro del Plan. Por el contrario, en ese momento se inicia una etapa crucial, la de gestión estratégica y de seguimiento y evaluación del mismo. Es una etapa crítica pues permitirá recoger los frutos del buen hacer del proceso y del consenso que se haya logrado en las fases anteriores.

Este sistema, como se ha indicado previamente, ha de tener en cuenta en primer lugar cómo lograr la ejecución de las acciones previstas y, para ello, lo más simple es recurrir a la herramienta de los Programas Operativos. Estos programas resumen para un período temporal de corto plazo (2 ó 3 años) las prioridades de actuación acordadas con los distintos agentes urbanos públicos y privados. Para ello, se deberán organizar las mesas de diálogo y negociación sectoriales necesarias hasta conocer los intereses de los actores y lograr su compromiso.

Los Programas Operativos deben considerarse un medio, nunca un fin, ya que su objetivo es facilitar la puesta en marcha de las acciones, no suplantar o ralentizar su ejecución. La Oficina del Plan puede asumir la función de impulso de aquellas acciones que requieran la participación de múltiples agentes, con la fuerza y la legitimidad que le confiere el proceso de participación social que se ha vivido.

Los Programas Operativos se convierten en una manera sencilla de conseguir la integralidad y transversalidad del plan, encaminando el logro de los proyectos motores y sus acciones a partir del impulso de las interdependencias sectoriales, institucionales y público-privadas. Se convierten en herramientas de impulso de la gobernanza de la ciudad a través de la gestión en red.

2. Selección de actuaciones, programación temporal y seguimiento.

Para establecer las prioridades del Programa Operativo se debe acordar en el seno del Consejo Social o del Pleno Municipal para cada proyecto motor el conjunto de acciones que haría falta ejecutar a corto plazo (dos o tres años máximo).

Es conveniente contar con unos **criterios comunes** de selección de estas acciones, de manera que se puedan establecer más fácilmente acuerdos. En los momentos de crisis en los que nos encontramos, habrá que atender a criterios del tipo:

- Acciones que fomenten el empleo.
- Acciones que lleguen a un mayor número de beneficiarios.
- Acciones que cuenten con una programación y/o presupuesto del agente con competencias.
- Acciones que respondan a líneas prioritarias de financiación europea o internacional.

Estas acciones pueden ser competencia de distintos actores (Ayuntamiento, Junta Andalucía, Estado Central, Diputación provincial, empresarios, Universidad o cualquier otro), como se recoge en el Plan de Actuación 2020-2030. Incluso, puede darse el caso de que las acciones seleccionadas sean competencia de varios actores a la vez, por lo que el siguiente paso será establecer una clasificación de las mismas en base a la fase de la gobernanza en la que se encuentra, a saber:

- **Formulación y diseño:** significa que habrá que perfilar las acciones, diseñando de forma exhaustiva sus contenidos, mapa de agentes impulsores, necesidades y recursos, presupuesto, etc. Esta etapa se desarrolla de la mano de los actores competentes para ejecutar la acción.
- **Negociación y compromiso:** requiere convertir la red o mapa de actores identificados en una red o mapa de intereses, de manera que se negocien entre ellos los acuerdos necesarios para impulsar la ejecución de las acciones.
- **Supervisión y monitoreo:** en caso de que algunas acciones ya estén programadas o, incluso, se hayan iniciado, aún es necesario establecer los mecanismos de seguimiento hasta su completa ejecución, y su rendición de cuentas al plan estratégico.

Una vez identificadas las necesidades de gobernanza de cada una de las acciones seleccionadas se deben elaborar **fichas** de cada una de ellas con la información más exhaustiva posible. En el Plan de Actuación 2020-2030 ya se han incorporado unos modelos básicos para los proyectos motores que pueden ser trasladados a cada una de las acciones que se pongan en marcha para hacerlos realidad.

Para cada una de las acciones seleccionadas también deberían fijarse las funciones que puede llevar a cabo la **Oficina del Plan Estratégico** para su impulso, seguimiento y evaluación. Las acciones, a pesar de estar clasificadas dentro de la misma fase, deberán estudiarse de forma individualizada y establecer vías de diálogo con sus responsables, de manera que los beneficios de esta labor conjunta y del apoyo de la Oficina del Plan. A modo de ejemplo, para cada fase, se podrían citar algunas de las funciones y herramientas que puede utilizar la Oficina del Plan:

Formulación y diseño

- Realización de estudios y anteproyectos.
- Realización de informes con datos de base.
- Creación de grupos de proyectos.

Negociación y creación de compromiso

- Creación de comisiones de negociación.
- Generación de participación y opinión, tanto de agentes implicados como de la ciudadanía en general.
- Intermediación en el diálogo público- privado para la búsqueda de consensos.

Supervisión y monitoreo

- Creación de rutinas de comunicación y seguimiento de actuaciones con los actores competentes.
- Creación de grupos de impulsión.
- Creación de sistemas de indicadores de seguimiento y evaluación.

Finalmente, es importante establecer la dinámica de seguimiento de las acciones y de las funciones otorgadas a la Oficina del Plan en cada una de ellas. Estos mecanismos comunes y rutinas entre los actores del proceso de toma de decisión y de ejecución de las acciones, irá reforzando la gobernanza.

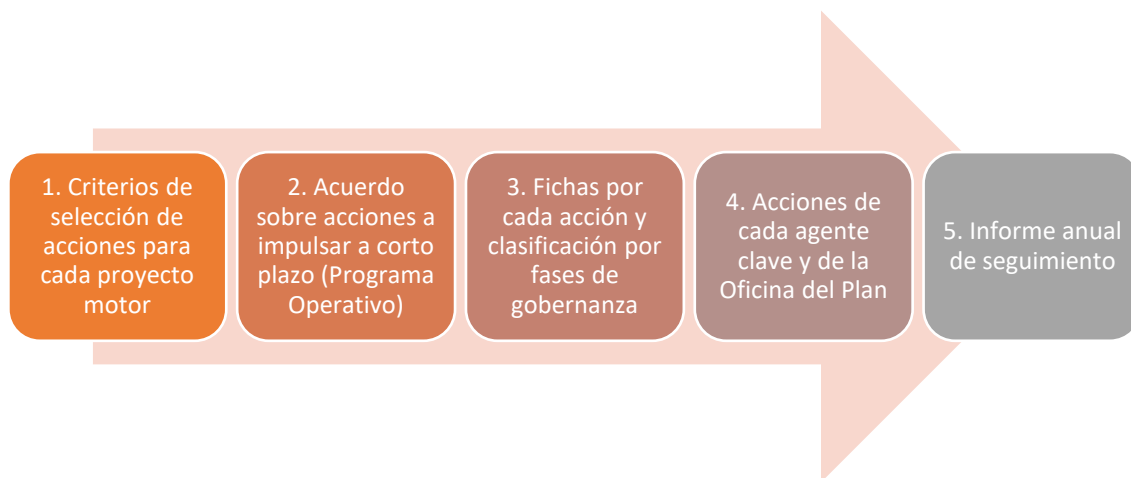


Figura 3. Construcción y seguimiento del Programa Operativo

Se recomienda mantener al menos una reunión anual del Consejo Social/ Pleno Municipal donde se presente un Informe de Seguimiento del Programa Operativo por parte de la Oficina del Plan. En ese informe se dará cuenta de los trabajos que se han realizado y del estado de ejecución de cada una de las acciones que componen el Programa Operativo. Se deberá dar la máxima difusión posible a través de la web del Plan, de las redes sociales y de los canales de participación que se mantengan del propio Plan Estratégico, visualizando ante la sociedad los objetivos alcanzados y los éxitos conseguidos, así como los retos pendientes.

3. Mapas de relación de agentes o actores

La puesta en marcha de las acciones que pueden transformar una ciudad no suele ser fácil, ya que suele tratarse de acciones complejas no sólo en su diseño, sino también en su financiación y, sobre todo, en la complejidad de actores con los que se debe negociar.

Es por eso que, además de definir Programas Operativos que fijen hojas de ruta comunes a los actores de la ciudad durante cortos periodos de tiempo, a menudo se hace necesario crear lo que se denominan los mapas de actores o de relación de agentes. Por lo general, dentro del proceso explicado de construcción del Programa Operativo, especialmente en la fase de elaboración de las fichas detalladas, se recomienda acudir a este tipo de herramientas en los proyectos complejos.

Este mapa se construye como una matriz donde se colocan en accisa y ordenada todos los actores identificados como necesarios para ejecutar la acción. A partir de ahí, se le pregunta a cada uno las cuestiones que necesitarían concertar con los otros y se reflejan en el eje horizontal enlazadas con cada actor destinatario. Si se lee la matriz de forma vertical, cada uno de ellos puede ver lo que otros están solicitándoles.

Como se puede ver en el siguiente ejemplo, el Puerto reclama al Ayuntamiento trabajar juntos en la captación de cruceros. Por su parte, el Ayuntamiento está pidiendo al puerto concertar acciones del Plan Especial del Puerto.

MODELO UTILIZADO DE MATRIZ DE AGENTES				
	Ayuntamiento	Puerto	Cámara	CEM
Ayuntamiento		Plan Especial Puerto	Pacto por el Empleo	Formación Continua. Pacto por el Empleo.
Puerto	Captación de cruceros. ZAL para el puerto.			
Cámara	Centro Euromediterráneo Innovación turística. Gestión Palacio Ferias.			Centro Euromediterráneo Innovación turística. Gestión Palacio Ferias.
Lectura Horizontal: Propuestas de los Patronos. Lectura Vertical: Propuestas que se le hacen a cada Patrono por parte de los demás.				

Figura 4. Ejemplo de matriz de agentes de un Programa Operativo del Plan Estratégico de Málaga.

Esta herramienta también se puede utilizar en la etapa de selección de acciones, estableciendo como criterio el que coincidan las peticiones que hacen los agentes con las que reciben. Sería una forma sencilla de concertar un primer Programa Operativo del Plan Estratégico.

4. Financiación de proyectos y acciones del plan

En esta etapa y, dentro de las acciones que puede ofrecer la Oficina del Plan para apoyar su avance, se búsqueda de financiación europea para los proyectos motores y sus acciones derivadas.

Ya se ha tenido una primera experiencia con el proyecto "Almería Camina", demostrando la capacidad del propio Plan y de su equipo de localizar financiación, pero el trabajo deberá seguir creciendo.

En estos momentos, aún se encuentran activos dos programas del Marco Comunitario 2014-2020. Las dos **Iniciativas de Inversión en Respuesta al Coronavirus (CRII y CRII**

plus) siguen siendo elementos importantes de respuesta a corto plazo a la crisis. Debido a las circunstancias excepcionales, las acciones correspondientes iniciadas a partir del 1 de febrero de 2020 deben poder optar a financiación con cargo a REACT-EU y el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, siempre que persigan los objetivos de los programas respectivos.

El Consejo Europeo acaba de aprobar el paquete de medidas de gran alcance que aunaba el futuro marco financiero plurianual (MFP) y medidas específicas de recuperación en el marco de «Next Generation EU», para así hacer frente a las consecuencias de la pandemia y contar con un presupuesto para hacer frente a los desafíos a los que se enfrenta la UE.

Es conveniente hacer un barrido de la información y los fondos disponibles en este sentido. Está previsto que el dinero destinado al desarrollo urbano aumente e, incluso, se facilite el acceso directo a las ciudades, sin tener que utilizar al Estado o las Comunidades Autónomas como organismos intermedios. La clave será contar con buenos proyectos de ciudad, diseñados y pensados de forma estratégica, participativa y en cooperación público- privada.

Los importes asignados en el marco de «**Next Generation EU**» para los distintos programas serán los siguientes y se contará con un total de 750.000 millones:

- Mecanismo de Recuperación y Resiliencia 672.500 millones EUR, de los cuales:

 - préstamos 360 000 millones EUR

 - subvenciones 312 500 millones EUR

- REACT-EU: 47.500 millones EUR

- Horizonte Europa: 5.000 millones EUR

- InvestEU: 5.600 millones EUR

- Desarrollo rural: 7.500 millones EUR

- Fondo de Transición Justa: 10.000 millones EUR

- rescEU: 1.900 millones EUR

El 70 % de las subvenciones concedidas dentro del **Mecanismo de Recuperación y Resiliencia** (MRR) se comprometerá en 2021 y 2022. El 30 % restante se comprometerá

enteramente a finales de 2023. Por regla general, el volumen máximo de los préstamos para cada Estado miembro no superará el 6,8 % de su RNB. Los Estados miembros elaborarán planes nacionales de recuperación y resiliencia que expongan el programa de reformas e inversiones que tienen previsto para el periodo 2021-2023. Los planes se revisarán y adaptarán según proceda en 2022 para tener en cuenta la asignación definitiva de fondos correspondiente a 2023.

El **Marco Financiero Plurianual 2021-2022** cuenta con 1,0743 billones de euros, de los que la asignación financiera para **rescEU** será de 1.100 millones de euros. El **Programa de Salud** se incrementará a 1.700 millones de euros, de acuerdo con la propuesta de la Comisión para luchar contra la COVID-19. La CE va a introducir una nueva batería de recursos: uno basado en plástico no reciclado que se aplicará desde 1 de enero de 2021. La CE presentará en la primera mitad de 2021 propuestas sobre un mecanismo fronterizo de ajuste de carbono y una tasa digital para que sean efectivas a partir de 2023. Además, la CE propondrá una revisión del Comercio de Derechos de emisión extendiéndolo al sector aéreo y marítimo. Los programas e instrumentos deben contribuir a la integración de la acción por el clima y al logro del objetivo global de que como mínimo el 30 % del importe total de gasto del presupuesto de la Unión y de «Next Generation EU» contribuya a los objetivos climáticos. Todo el gasto de la UE debe ser coherente con los objetivos del Acuerdo de París y con el principio de «no ocasionar daños» del Pacto Verde Europeo.

The background features large, faint, stylized letters 'AS' in a light pinkish-red color. The 'A' is on the left and the 'S' is on the right, both rendered in a thick, rounded, sans-serif font. The 'S' has a distinctive shape with a large loop at the top and a smaller loop at the bottom.

Observatorio Estratégico

1. Bases de datos y cuadros de mando de indicadores

El proceso de diseño y formulación del Plan Estratégico de Almería ha puesto de manifiesto la necesidad de generar herramientas sólidas, permanentes y abiertas de recogida de información, ya que son la base fundamental para el análisis de la realidad y el estudio de la evolución de la misma.

El Ayuntamiento, a través de la Oficina del Plan y en colaboración con la Universidad, ha puesto en marcha el Observatorio Urbano de Almería. El mismo cuenta con una página web (observatoriourbano.almeria2030.es) en la que se pueden consultar por el momento 47 conjuntos de datos y descargarlos en 9 formatos diferentes. Así mismo, la información se puede visualizar en base a diferentes tipos de consultas, y mucha de ella se encuentra disponible en formatos de sistemas de información geográfica, con lo que también se pueden generar mapas de datos.

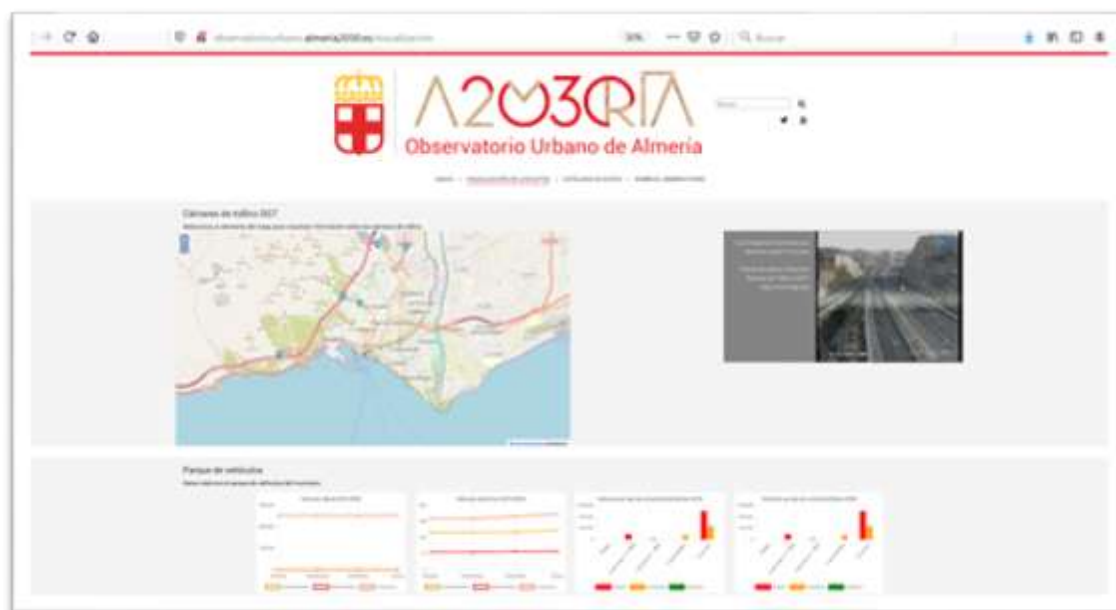


Figura 5. Aspecto de la página web del Observatorio Urbano de Almería.

El Observatorio Urbano de Almería se ha concebido como un proyecto a largo plazo, que dará acceso a datos, indicadores y mapas, que permitirán construir paneles de mando de la ciudad. El objetivo es ir incorporando progresivamente información relevante y construir un sistema de aportación de datos permanente y estructurado, tanto con fuentes municipales como con otras fuentes de información.

En relación al sistema de gestión y seguimiento del Plan Estratégico, este Observatorio aportará parte de la información fiable y permanente que hace falta para medir los logros y evaluar los resultados en relación a las 4 estrategias del plan y sus objetivos específicos. Sin embargo, el seguimiento y evaluación del Plan requerirá de la construcción de un cuadro de mando integral que permita comprobar si se va en la dirección correcta.

La mayoría de los planes estratégicos cuentan con estos sistemas de cuadros de mando, unos con soportes tecnológicos más sofisticados, como Zaragoza o la provincia de Málaga, y otros con sistemas más sencillos, pero también más amplios, como Málaga o la provincia de Jaén.



Figura 6. Ejemplos de cuadros de mando de planes estratégicos urbanos

En todos ellos, lo importante es seguir la estructura de la Matriz del Plan de Acción para construir el esquema de indicadores que dará respuesta a si Almería está orientando su desarrollo en la dirección planteada en su modelo sostenible de ciudad.

En el Anexo 1 se incorpora una propuesta de estructura de indicadores para el seguimiento del Plan, conforme a su Matriz del Plan de Acción. A partir de ella, una vez

consensuada, se puede generar el cuadro de mando integral, con índices sintéticos para cada una de las 4 estrategias y para cada uno de los 23 objetivos específicos.

Sería conveniente, una vez acordados los indicadores de la estructura, que se establecieran unos umbrales máximos y mínimos para cada indicador, así como para cada uno de los índices sintéticos que se construyan.

A menudo, resulta de gran interés crear un **grupo de expertos en diseño y tratamiento de indicadores** estadísticos, de manera que se vayan actualizando y mejorando los análisis a lo largo del tiempo. Debería tenerse en cuenta que el alineamiento de Almería con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se produce con este plan estratégico, debería también dar respuesta a la petición expresa de Naciones Unidas de que los países y sus territorios subnacionales elaboren y presenten **Informes Voluntarios de Progreso (VLR)**, donde se recojan tanto la evolución de los indicadores que atienden a las metas y ODS, como las buenas prácticas y acciones acometidas dentro del Plan de Acción.

2. Estudios e investigaciones.

El Observatorio Estratégico del Plan no sólo debe recoger la información de base que hace falta para seguir el logro de las estrategias y acciones previstas, también debe incentivar la realización de estudios e investigaciones vinculadas con los aspectos críticos detectados para el desarrollo de Almería. En otros planes estratégicos se incentivan colecciones de estudios anuales, ediciones de boletines estadísticos, encuestas Delphi y estudios de macrotendencias periódicos, etc.

La colaboración de la Universidad, de los centros de I+D+i provincial, del PITA o de otros centros especializados (energía solar, mármol, agroindustria...), sería clave para dar solidez a estos trabajos e ir generando entorno a la Oficina del Plan una reputación de objetividad y capacidad de análisis crítico.

A partir de estos trabajos se pueden organizar **grupos de expertos en análisis de la realidad o en prospectivas** de la ciudad, que ayudarán a la revisión permanente de las estrategias y de los retos del plan.

3. Redes y transferencia de conocimiento.

El proceso de seguimiento y evaluación del Plan supone un aprendizaje continuo y una adaptación permanente no sólo de metodologías para la búsqueda del consenso y la gestión de las acciones, sino también de empatía con la ciudad, sus habitantes y sus necesidades. Por ello, es importante que la Oficina del Plan esté en contacto permanente con otras ciudades que se encuentran en este mismo proceso y aprendan y compartan sus experiencias y sus buenas y malas prácticas.

En España, son especialmente activas las redes que trabajan en planificación estratégica sostenible urbana en distintos ámbitos territoriales, como son:

Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) www.cideu.org

Es una red de ciudades iberoamericanas que comparten y promueven el pensamiento estratégico urbano y el diseño y gestión de proyectos alineados a una estrategia. Cuenta con 152 socios de 21 países, de ellos 124 son ciudades y 28 instituciones colaboradoras. En la etapa de gestión y evaluación del Plan Estratégico de Almería podría ser muy interesante compartir experiencias y aprender de la implementación de proyectos urbanos con visión estratégica, cultura muy extendida en América Latina. Durante la etapa de pandemia han sido muy proactivos, creando grupos de trabajo de responsables municipales y de alcaldes para aprender de lo vivido y de las iniciativas y herramientas utilizadas para un abordaje integral de la gestión del virus en las ciudades. Tiene sede en Barcelona y el Ayuntamiento es su principal impulsor desde su creación en 1996.



Figura 7: Portada de la web del CIDEU

Asociación MEDCITIES (Mediterranean Cities Network) www.medicities.org

Es una red de ciudades que trabaja en la zona del Mediterráneo. Originalmente, se creó en 1991 para mejorar el medio ambiente urbano en la región con el apoyo del programa Mediterranean Environmental Technical Assistance Programme (METAP), impulsado por el Banco Mundial, el Banco Europeo de Inversiones, la Comisión Europea y la UNDP (United Nations Development Programme). Hoy día está constituida en asociación de ciudades e impulsada especialmente por el Área Metropolitana de Barcelona, habiendo convertido la planificación estratégica sostenible urbana en su eje central de trabajo. Cuenta con múltiples herramientas y casos prácticos a disposición de las ciudades para diseñar, planificar, ejecutar y evaluar estos procesos estratégicos.

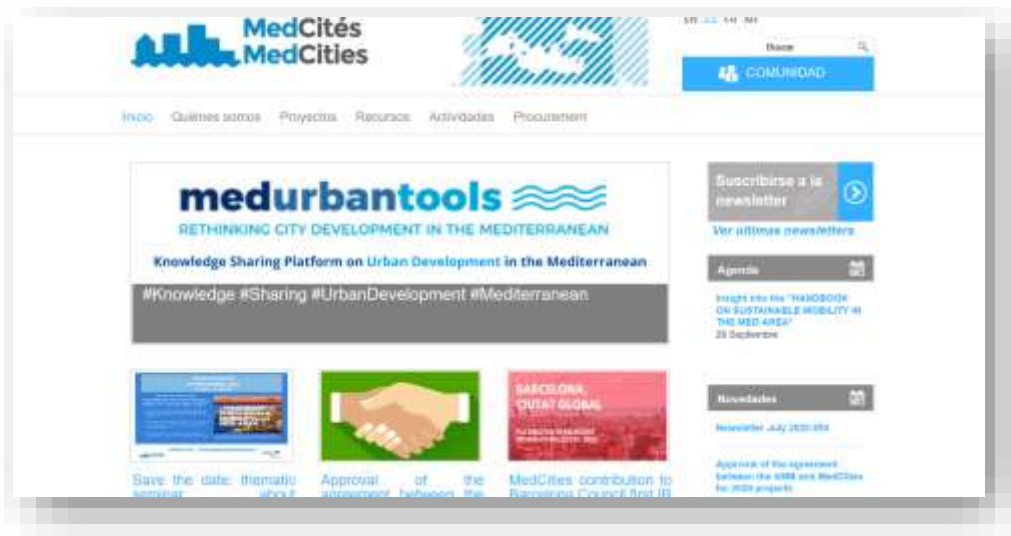


Figura 8. Portada de la web de MEDCITIES

Asociación Ebrópolis www.ebropolis.es

Esta asociación es la que impulsa el proceso de planificación estratégica en Zaragoza, y aunque no es una red de ciudades, organiza todos los años el **Encuentro Ibérico de Directores de planes estratégicos**. Esta cita es obligada para todas las ciudades españolas que trabajan en esta materia, pues se presentan los últimos avances que se están realizando y se comparten necesidades, inquietudes y soluciones. Almería ya ha participado en alguna ocasión, pero sería conveniente que se convirtiera en un miembro activo. Por lo general, estos encuentros se hacen coincidir con la reunión anual de la Red Ibérica del CIDEU, de manera que se comparten los proyectos urbanos que se presentarán en la Asamblea anual. Adicionalmente, Ebrópolis cuenta en su web con un inventario de planes estratégicos españoles y varios estudios realizados sobre la situación de estos procesos en los últimos años, detectando debilidades y fortalezas de los mismos, así como oportunidades que pueden aprovechar y amenazas que deben superar.



Figura 8. Portada de la web de Ebrópolis

Además de todas estas redes de ciudades especializadas en planificación estratégica, Almería deberá **seguir posicionándose en aquellas redes nacionales e internacionales** vinculadas con el desarrollo urbano sostenible integrado (Red de Iniciativas Urbanas, RIU; Red Española de Desarrollo Sostenible, REDS; Red de Ciudades 21; Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU; Eurocities), así como las que tengan relación directa con las cuatro estrategias seleccionadas: cultura y talento, innovación y productividad; sostenibilidad; e inclusión.

Igualmente, la transferencia de conocimiento debe seguir pasando por la explicación del plan y sus proyectos a todos los colectivos, entes y ciudadanos/as que se acerquen a la Oficina del Plan o que se estime conveniente convocar para lograr de ellos una mayor implicación y compromiso con la ejecución de las acciones.



Comunicación y Tecnología

1. Página web del Plan Estratégico

La Oficina del Plan Estratégico ya ha puesto en marcha una página web para dar difusión a los trabajos del plan estratégico, pero en la etapa de seguimiento y evaluación también esta herramienta deberá evolucionar para convertirse en un instrumento útil a los responsables de la toma de decisión. La web será el principal elemento de comunicación del plan, por lo que deberá mantenerse actualizada y visibilizar con claridad no sólo los avances del proceso, sino los restados y éxitos concretos que se vayan produciendo.

En esta etapa se deberían incorporar las herramientas que se han propuesto para facilitar los objetivos de la fase, como son: el programa operativo y las fichas de proyectos, el cuadro de mando de indicadores, el mapa de actores, los informes voluntarios de progreso y los estudios o documentos generados en las distintas mesas de trabajo y con los distintos centros de investigación.

2. Redes sociales y medios de comunicación

La etapa de gestión y evaluación requiere de un nuevo esfuerzo de comunicación y contacto con los medios locales, nacionales e internacionales para apoyar el posicionamiento que quiere hacer Almería con sus distintas estrategias. Las labores iniciadas en la etapa de planificación de creación de imagen y de información deben intensificarse y dar paso, incluso, a una implicación más directa con directores de medios o con periodistas especializados.

En esta etapa es clave entender los perfiles y públicos a los que dirigir cada mensaje y cada contenido que se quiere publicitar, por eso es tan importante generar también **redes de comunicación y contactos periodísticos** en función de todo ello. La presencia en redes sociales también podría ayudar a posicionar el plan, pero es conveniente que esta política esté alineada con la propia que se diseñe en el Ayuntamiento, al tratarse de medios de masas que no permiten con facilidad establecer los debates deseados.

Sería conveniente elaborar algún tipo de **publicación digital periódica** que sirva para atender a ese público más general, pero informando y transmitiendo la información que se desea contar.

La participación en **revistas especializadas, congresos, cursos de formación, jornadas y talleres temáticos** también será una forma precisa de transmitir los trabajos y los objetivos de esta etapa del plan.

3. Sistemas de información geográfica (GIS) y mapas de proyectos estratégicos

En momentos de cambio acelerado, como los que estamos viviendo, la aplicación de las nuevas tecnologías a las herramientas del plan y como soporte a las funciones de la Oficina de coordinación será fundamental.

En estos momentos no se entiende la planificación estratégica sin el soporte que pueden aportar los sistemas de información geográfica y los mapas de proyectos basados en herramientas de geolocalización.

La Oficina del Plan ya cuenta con un sistema de información geográfica y en esta etapa deberá ir incorporando el mayor número posible de capas de información vinculadas con la estructura del cuadro de mando establecida en el anexo. Esta información es conveniente desagregarla al mínimo nivel territorial posible (calle o dirección postal).

Adicionalmente, se recomienda la incorporación de herramientas como los mapas de proyectos estratégicos que permiten situar sobre el mapa de la ciudad las acciones que se van a desarrollar por cada uno de los agentes, seleccionándolas por las estrategias y por los objetivos específicos. Es una herramienta muy visual y permite reconocer el esfuerzo de todos los agentes territoriales en llevar a la práctica las propuestas del plan estratégico.



Soportes de la gobernanza

Los tres órganos básicos de soporte de la gobernanza del Plan Estratégico de Almería, como se explicó en la metodología, han de seguir siendo:

- El propio Ayuntamiento con sus distintas estructuras, muy especialmente el equipo de gobierno y el Pleno Municipal.
- El Consejo Social de la ciudad, que ya fue nombrado en la etapa de planificación como el garante de todo el proceso del plan estratégico.
- La Oficina del Plan Estratégico, que da soporte constante e impulsa las etapas del plan.

Para adaptarse a la etapa de construcción del sistema de seguimiento y evaluación se proponen algunas estructuras adicionales que habrá que valorar y testear con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de esta etapa y visibilidad a las herramientas utilizadas.

1. Ayuntamiento y Pleno Municipal

En esta etapa es clave que se mantenga y se potencie el liderazgo del Ayuntamiento en el proceso del Plan, dado que el compromiso de otros agentes se incrementará si existe un compromiso real del Ayuntamiento en lograr la ejecución de las acciones.

El Ayuntamiento deberá decidir dentro de su estructura el papel que le da al Pleno Municipal, al Equipo de Gobierno y a las Áreas Municipales en las distintas tareas que deben asumir. Así mismo, deberá ratificar el papel del Consejo Social en esta etapa y el de la Oficina del Plan.

Entre las **funciones** claras municipales que serán propias de esta fase están:

- La elección de criterios que permitirán seleccionar acciones para la definición del Programa Operativo.
- La selección de acciones por cada proyecto motor, su programación temporal y la elaboración de las fichas de acción.
- La propuesta de Programa Operativo y su alcance temporal.
- Las labores que asume el Ayuntamiento para la puesta en marcha de las acciones.
- Las labores que se le asignan al Consejo Social y a la Oficina del Plan.

Los informes que se elaboren por parte de la Oficina del Plan dentro del Observatorio Estratégico y a lo largo del seguimiento del Programa Operativo es conveniente darlos a conocer, al menos una vez al año, en el marco del Pleno Municipal. De esta forma, se visibilizarán los avances del Plan Estratégico y sus éxitos, al tiempo que se consolidará la forma de trabajo en red del mismo.

2. Consejo Social de la ciudad y Mesas Sectoriales

El diseño del plan estratégico ha estado avalado e impulsado por el Consejo Social, en especial por las Mesas de Trabajo que se han creado por cada uno de los vectores de desarrollo. En esta etapa habrá de ratificarse el papel que se espera que asuma la Asamblea del Consejo, así como las Mesas que han estado trabajando hasta el momento.

Será conveniente que la **Asamblea del Consejo** tenga conocimiento de los trabajos realizados, sus avances y el grado de cumplimiento del plan. En esta Asamblea no sólo se encuentran los representantes municipales, sino los agentes más importantes de la ciudad, por lo que será el primer espacio de búsqueda de consensos entorno a las acciones factibles y deseables a poner en marcha dentro de cada Programa Operativo. El órgano para ratificar la propuesta de este documento debería ser la Asamblea del Consejo.

Por otra parte, las Mesas de Vectores que han ido evolucionando en la fase de planificación pueden transformarse en esta etapa en dos tipos de grupos de trabajo:

- **Mesas de estrategias:** su función sería analizar la información estadística y de estudios e investigaciones para determinar si se está encaminando el desarrollo de Almería hacia el modelo de ciudad deseado. En concreto, serían cuatro mesas, una por cada Estrategia definida y asumirían una labor no sólo de diagnóstico, sino también de prospectiva. Se podrían incorporar a ella todos los presidentes y miembros de las mesas de vectores vinculados con cada estrategia. Tendrían un formato asambleario, con exposición de trabajos e indicadores por sus autores y debates posteriores en la propia sesión o en varias.

- **Mesas de proyectos:** su labor sería apoyar la concreción de las acciones necesarias para lograr que los proyectos motores se materialicen. En ellas debería haber representantes de los actores identificados en el mapa de actores como responsables de la ejecución de estas acciones. Tendrá una labor de seguimiento de las tareas de la Oficina del Plan y de las de cada actor, rindiendo cuentas periódicamente de los avances realizados.

3. Oficina del Plan Estratégico y redes de actores

La importancia de la Oficina del Plan crece, dado que la puesta en marcha de cada una de las acciones diseñadas en el mismo requiere de una labor artesanal tanto de formulación como de gestión y seguimiento.

La Oficina no sólo deberá apoyar la labor del Ayuntamiento en la programación municipal de actuaciones, sino también la labor de otros agentes que deberán poner en marcha actuaciones derivadas del Programa Operativo que se acuerde.

La coordinación de este trabajo, además, requiere del soporte de participación y concertación, ya mencionado, en el seno del Consejo Social y del propio Ayuntamiento. Esta labor se puede apoyar adicionalmente con la organización de dos tipos de redes:

Redes de comunicación: formada por profesionales y especialistas de la comunicación y apoyados en los medios propios de la Oficina (web, redes sociales, etc.) y de ellos mismos (periódicos, revistas, plataformas, etc.)

- **Redes de expertos:** se organizarán específicamente para asesorar en temas concretos que resulten críticos, tanto a nivel de estrategias como de proyectos, es decir, darán soporte a las mesas del Consejo Social. También podría tratarse de redes ya existentes (asociaciones, plataformas, organismos) a los que se solicitaría apoyo de forma puntual durante el proceso.

En cualquier caso, las funciones que asumirá la Oficina del Plan en esta etapa estarán vinculadas con:

- La definición y consenso del Programa Operativo 2021-2023.

- La búsqueda de los compromisos y la plasmación de los mismos de todos los agentes responsables de las acciones.
- La elaboración de fichas por cada una de las acciones acordadas en el marco de los proyectos motores.
- El apoyo a la búsqueda de financiación de los proyectos.
- La difusión y comunicación de los éxitos en la gestión de acciones y los avances en las estrategias de ciudad.
- El refuerzo del posicionamiento de Almería en cada una de las estrategias, tanto a nivel interno como externo (nacional e internacional).
- La articulación del cuadro de mando de seguimiento de indicadores y de los estudios e investigaciones necesarios para darle soporte al Observatorio Estratégico.
- La generación de los mapas de relación de actores y de los métodos de trabajo para generar rutinas y sistemas propios de articulación de la gobernanza del plan.

De forma sencilla, se podría recoger todo el soporte de gobernanza del Plan Estratégico en esta etapa como sigue:

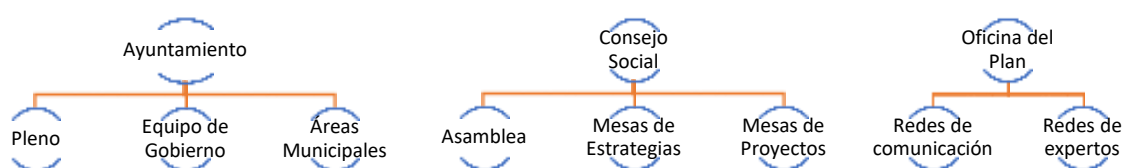











Figura 9. Estructura básica de soporte de la gobernanza del sistema de gestión y evaluación






**Anexo 1: Propuesta de indicadores para un
Cuadro de Mando Integral**

Estrategia	Objetivos Específicos	Indicadores	Fuentes
E1-P: Almería Productiva	OP.1: Ser capital internacional de la agroindustria y la alimentación saludable.  	Superficie de agricultura ecológica frente a la superficie de agricultura total por provincia	IECA
		Beneficiarios previstos en plan de ayuda alimentaria a las personas más desfavorecidas frente al total de la población	IECA
		Índice de precios de consumo de alimentos	IECA
		Evolución de la producción agroindustria	IECA
		Evolución del valor de la producción	IECA
		Consumo de agua	Ayuntamiento
		PIB agrícola/total	IECA
		Evolución del PIB de Agricultura respecto al total de la ciudad	IECA
		Superficie de invernaderos	IECA
		Tamaño medio de las exportaciones	IECA
		Exportaciones hortofrutícolas	IECA
		Costes de producción por ha	IECA

	Distribución general de la tierra por aprovechamiento	Observatorio Urbano de Almería
	Superficie invernada en el TM de Almería	Observatorio Urbano de Almería
	Toneladas de producción de hortalizas	Observatorio Urbano de Almería
	Rendimiento por ha	IECA
<p>OP.2. Apoyar la innovación, la atracción del talento y la creación de un tejido productivo fuerte.</p>   	Presupuesto Municipal para la Política de gasto en I+D+i (Política de gasto 46. Investigación, desarrollo e innovación)	Ayuntamiento
	Número de patentes solicitadas por cada 10.000 habitantes por provincia	IECA
	Índice de vulnerabilidad a partir de la diversidad de empleo	Ministerio de Hacienda
	Proporción de tasa de desempleo entre hombres y mujeres	IECA
	PIB a precios de mercado per cápita por provincia	INE
	Presencia de empresas en eventos (ferias, misiones...)	Ayuntamiento
	Empresas distinguidas en SICTED	Turespaña

<p>OP.3. Conectar Almería con Andalucía, España y el eje mediterráneo europeo, a través de los diferentes modos de transporte.</p>  	Pasajeros y mercancías aeropuerto y puerto	Aeropuerto/ Puerto
	Operadoras y rutas aeropuerto y puerto	Aeropuerto/ Puerto
	Inversión en infraestructuras de comunicación (Estado, Andalucía, Diputación y Ayuntamiento)	Ministerio Obras Públicas
	Puerto: transporte mercancías y personas	Autoridad Portuaria
	Número de pasajeros anual de AENA	Observatorio Urbano de Almería
	Transporte de Pasajeros	Observatorio Urbano de Almería
	Puerto: número de embarcaciones por tipos	Autoridad Portuaria
<p>OP.4. Crear una centralidad provincial en comercio y servicios.</p>  	Número de comercios minoristas (nº, superficie, tramo de empleados, forma jurídica).	Ayuntamiento
	Grandes Superficies comerciales (Almería y Área Metropolitana) (nº, m2 y nº de establecimientos).	IECA
	Nº de puestos en Mercados Municipales (activos e inactivos).	Ayuntamiento

	Precio medio alquiler locales.	Ayuntamiento
	Empresas por forma jurídica, sector de actividad y tramo de empleo	Observatorio Urbano de Almería
	Establecimientos por forma jurídica, sector de actividad y tramo de empleo	Observatorio Urbano de Almería
	Aparcamientos (nº, tipología y plazas).	Ayuntamiento
OP.5. Fomentar la educación, la investigación y la digitalización.	Estudiantes en educación superior por cada 1.000 habitantes (ISCED level 5-8 desde 2014 en adelante)	Eurostat
	Presupuesto Municipal para la Política de gasto en Educación (Política de gasto 32. Educación)	Ministerio de Hacienda
	  Proporción de niños de 0-4 años en guarderías sobre la población de 0-4 años	Eurostat
	Proporción de población entre 25-64 años con máximo nivel educación ISCED 0, 1 o 2	INE
	Proporción de población entre 25-64 años con máximo nivel educación ISCED 5 o 6	INE

		Número de estaciones base UMTS (3G) y LTE (4G) por cada 10.000 habitantes por provincia	CNMC
		Penetración de líneas FTTH - Líneas por cada 100 habitantes por provincia	CNMC
	OP.6. Apostar por una gestión inteligente, con una administración transparente, eficiente y al servicio de la ciudadanía.	Proporción de mujeres concejales electas en las elecciones municipales de 2015	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
		Presupuesto Municipal para la Política de gasto en I+D+i (Política de gasto 46. Investigación, desarrollo e innovación)	Ministerio de Hacienda
		Índice de Transparencia Municipal ITA – Transparencia Internacional	Transparencia internacional de España
		Proporción presupuestaria entre ingresos de recursos propios frente al total de los ingresos	Ministerio de Hacienda
		Proporción de participación en las Municipales de 2015 y Nacionales de 2016 frente al total de población censada	Ministerio de Hacienda




		Cámaras de tráfico	Observatorio Urbano de Almería
E2-S: Almería Sostenible	OS.1. Reforzar la ciudad compacta, compleja, heterogénea y resiliente, referente de un urbanismo ecosistémico, que se rehabilita y se revitaliza barrio a barrio.	Superficie del territorio municipal dedicado a zonas verdes e instalaciones deportivas per cápita	Ayuntamiento
		Valor medio de Dióxido de Nitrógeno NO2 durante el año	IECA
		Número de días del año que se ha superado 100 µg/m3 (límite OMS) durante períodos de 8 horas	IECA
		Número de días durante el año en que se han superado los 50 µg/m3 (límite OMS) de partículas PM10	IECA
		Índice de resiliencia urbana	Ayuntamiento
		Superficie de zonas naturales per cápita	Eurostat
		Proporción de los espacios naturales protegidos frente al total de la provincia	Ministerio para la transición ecológica
		Superficie de zonas verdes artificiales públicas y privadas por municipio per cápita	Ministerio de Fomento
	OS.2. Fomentar la movilidad urbana	Duración media del desplazamiento al trabajo en minutos	IECA





sostenible, a través de un transporte urbano limpio, tanto personal como colectivo, que mejora la conexión urbana-rural y que apuesta por energías limpias.






Proporción entre los desplazamientos al trabajo en transporte público y a pie frente a los desplazamientos en coche	IECA/ Ayuntamiento
Viajeros de transporte público	Ayuntamiento
Vehículos motor (tipos y matriculación, incluidos eléctricos)	D.G. Tráfico
Km de carril bici y número bicis en alquiler	Ayuntamiento
Km de vías peatonales y espacio público	Ayuntamiento
Km de superficie para transporte público exclusivo	Ayuntamiento
Intensidad media diaria de vehículos por zonas	Ayuntamiento
Usuarios autobús público y taxis	Ayuntamiento
Matriculaciones de Vehículos	Observatorio Urbano de Almería
Parque de Vehículos	Observatorio Urbano de Almería
Permisos de conducción	Observatorio Urbano de Almería

<p>OS.3. Luchar contra el cambio climático, ejerciendo un liderazgo fuerte en la producción y uso de energías renovables.</p>   	Porcentaje de población con acceso a áreas verdes urbanas a 10 minutos andando	Ayuntamiento
	Demanda de calor y de frío en el sector residencial por año	IDEA
	Balance del Presupuesto Municipal para la política de gasto 165 alumbrado público de 2016 frente al de 2012	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
	Balance del gasto medio por hogar en electricidad por comunidad autónoma sobre la renta media anual por hogar	INE/Eurostat
	Potencia instalada en KW de tecnologías de energías renovables en la provincia frente a la total	Ministerio para la transición ecológica
	Tiempo de interrupción equivalente de la potencia instalada en media tensión - TIEPI al año	Ministerio de Industria, energía y turismo
	Toneladas de emisiones de CO2 per cápita a nivel provincial	OECD
	Productividad neta del ecosistema medida mediante la eliminación o liberación de CO2 a la atmósfera por provincia	OECD



	Índice riesgo de inundación en las áreas urbanas según su exposición natural y su sensibilidad a las inundaciones	European Commission
<p>OS.4. Impulsar la economía azul, integrando y desarrollando el potencial que representan todas las actividades económicas relacionadas con el mar y las zonas costeras, así como la industria pesquera, la construcción naval, el turismo y la energía oceánica.</p>  	Proporción de superficie de costa y hábitats naturales marinos protegidos frente al total por provincia	Ministerio para la transición ecológica
	Puntos de amarre	Consejería Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural
	Número de empresas turísticas náuticas	Consejería Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural
	Número embarcaciones de recreo	Consejería Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural
	Licencias federadas de deportes acuáticos	Federación Deportiva
	Acuicultura (Toneladas)	IECA
	Empresas de biología marina	IECA



	Empleo pesquero	Observatorio Urbano de Almería
	Flota pesquera	Observatorio Urbano de Almería
	Número de empresas de acuicultura	Observatorio Urbano de Almería
	Número de empresas de pesca	Observatorio Urbano de Almería
	Pesca subastada	Observatorio Urbano de Almería
	Transporte marítimo de mercancías	Observatorio Urbano de Almería
	OS.5. Establecer un compromiso con la economía circular y el tratamiento de los	Cantidad de envases de papel y cartón recogidos por habitante al año
Cantidad de envases ligeros recogidos (envases de plástico, envases de metal y bricks) por habitante y año		Operadoras
Proporción de material de envases recuperado al año frente al total recuperado por provincia		Operadoras

residuos sólidos urbanos.  	Cantidad de vidrio recogido por habitante al año	Operadoras
	OS.6. Ser un referente mundial en la gestión integral del ciclo del agua. 	Balance de Ingresos y Gastos del presupuesto municipal destinado a la gestión del agua Precio del abastecimiento doméstico de agua por provincia Precio del saneamiento doméstico de agua por provincia Consumo de agua por clientes y tipos de suministro Pérdidas en redes de suministro Nivel de agua de embalses Tratamiento terciario Metros cúbicos producidos en desalación






		Consumo de agua por habitante y día	Observatorio Urbano de Almería
		Consumos municipales de agua	Observatorio Urbano de Almería
		Contratos de agua	Observatorio Urbano de Almería
		Contratos de agua con tarifas sociales o bonificadas	Observatorio Urbano de Almería
		Depuración y reutilización de residuos de agua	Observatorio Urbano de Almería
		Materiales en red de abastecimiento de agua	Observatorio Urbano de Almería
		E3-T: Almería con Talento	OT.1. Fomentar la ciudad creativa, rica en patrimonio material e inmaterial, atractiva para su ciudadanía y los
Visitantes principales monumentos.	Ayuntamiento y otras entides		
Pernoctaciones, grado de ocupación, número de camas turísticas	IECA		

<p>visitantes, impulsora del talento y la innovación.</p>  	Inversión de las administraciones en equipamientos culturales y programación	Ayuntamiento y otras administraciones
	Número de empresas vinculadas con las industrias culturales y creativas	Consejería de Cultura
	Visitas a equipamientos turísticos	Ayuntamiento y otras administraciones
	Incremento de la Tarifa Media Diaria en Hoteles	IECA
	Plazas hoteleras y empresas turísticas	IECA
<p>OT.2. Abrir la ciudad de nuevo al mar, a través de una integración más clara entre ésta y el puerto, así como con el litoral en general.</p>  	Número de banderas azules	Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.
	Calidad de las aguas de baño	Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible
	Superficie artificial relativa (% construido)	Ayuntamiento

	Ocupación DMMT	Demarcación Costas
	% superficie de costa protegida	Demarcación Costas
<p>OT.3. Impulsar el papel de centro mundial del cine y el audiovisual.</p>  	Nº de empresas del sector en la ciudad.	Consejería Cultura
	Nº de empleados del sector en la ciudad.	Consejería Cultura
	Espectadores de cine en sala.	IECA
	Volumen de negocio del sector en la ciudad.	Consejería Cultura
	Nº de rodajes en la ciudad por tipología.	Film Office
	Nº de premios conseguidos por los rodajes realizados en la ciudad.	Film Office
	Nº de participantes en los festivales del sector en la ciudad.	Film Office
	Procedencia de las producciones en la ciudad por países.	Film Office
<p>OT.4. Fortalecer su referencia como ciudad mediterránea de gastronomía y</p>	Número de muertes por enfermedades del sistema circulatorio por cada 100.000 habitantes por provincia	INE
	Número de muertes por diabetes mellitus por cada 100.000 habitantes por provincia	INE



 	hábitos de vida saludables.	Número de muertes por enfermedades del sistema digestivo por cada 100.000 habitantes por provincia	INE
	Datos de mortalidad infantil por cada 1.000 nacimientos	INE	
	Número de muertes por enfermedades infecciosas y parasitarias por cada 100.000 habitantes por provincia	INE	
	Número de muertes por trastornos mentales y del comportamiento por cada 100.000 habitantes por provincia	INE	
	Número de muertes por enfermedades del sistema respiratorio por cada 100.000 habitantes por provincia	INE	
	Número de muertes por suicidios y lesiones autoinfligidas por cada 100.000 habitantes por provincia	INE	
	Número de muertes por tumores de cualquier tipo por cada 100.000 habitantes por provincia	INE	
	Número de muertes por accidentes de tráfico por cada 10.000 habitantes	Eurostat	
	Años de esperanza de vida al nacimiento	Eurostat	
	Peñas y asociaciones vinculadas al flamenco y número afiliados	Fuentes varias	

<p>OT.5. Ser una capital internacional del flamenco.</p> 	Número y asistentes festivales flamencos	Fuentes varias
	Eventos internacionales de flamenco y asistentes	Fuentes varias
	Restaurantes y bares con espectáculos flamencos	Fuentes varias
	Número de escuelas de flamenco	Fuentes varias
	Número de alumnado en flamenco	Fuentes varias
<p>OT.6. Promover el deporte y la innovación en todas sus disciplinas.</p> 	Deportistas federados	IECA
	Número de asociaciones y federaciones deportivas	IECA
	Número y asistentes a actividades deportivas municipales	Ayuntamiento
	Número de empleados del sector deportivo	IECA

<p>E4-I: Almería inclusiva</p>	<p>OI.1. Establecer compromisos fuertes con el tercer sector, que afiancen las alianzas y mejoren la gobernanza de su territorio.</p>  	<p>Presupuesto Municipal para la Política de gasto 23. Servicios sociales y promoción social.</p>	<p>Ministerio de Hacienda</p>
		<p>Presupuesto destinado a proyectos de Cooperación y Ayudas al Desarrollo (2012-2016) per cápita</p>	<p>FEMP</p>
		<p>Presencia en redes nacionales de ciudades para lograr objetivos relacionados con el desarrollo sostenible</p>	<p>WEBS OFICIALES</p>
	<p>OI.2. Consolidar la ciudad inclusiva, diversa y rica en culturas.</p>   	<p>Número de declarantes con rentas inferiores a 6.010 € frente a los declarantes totales</p>	<p>Agencia tributaria</p>
		<p>Proporción de tasa de población activa entre hombres y mujeres</p>	<p>Eurostat</p>
		<p>Proporción de percepciones salariales entre hombres y mujeres por provincia</p>	<p>Agencia tributaria</p>
		<p>Número de denuncias por violencia de genero por cada 10.000 habitantes</p>	<p>Ministerio del Interior</p>

	Proporción de accidentes laborales con resultado de baja frente al total de afiliados a la S. Social por provincia	Ministerio de trabajo, migraciones, y seguridad social
	Porcentaje del número de desempleados frente a la población activa total	Eurostat
	Proporción de población entre 0-19 y mayores de 65 frente a la población entre 20-64 años	Eurostat
	Proporción de contratos a personas con discapacidad sobre el total de contratos por provincia	Ministerio de trabajo, migraciones, y seguridad social
	Proporción de afiliados a la seguridad social de extranjeros frente al total de extranjeros censados de la provincia	Ministerio de trabajo, migraciones, y seguridad social
OI.3. Convertir Almería en un referente en la lucha contra la	Proporción del precio de la vivienda libre frente a la renta bruta anual por hogar	Ministerio de Fomento
	Proporción entre el número de calificaciones de viviendas protegidas acumuladas desde 1991 hasta 2017 frente al parque total de viviendas	Ministerio de Fomento

<p>pobreza y las desigualdades.</p>	<p>Proporción de población que vive en secciones censales vulnerables frente al total de población</p>	<p>Ministerio de Fomento</p>
	<p>Renta disfrutada por el 20% más rico entre el 20% más pobre</p>	<p>FEDEA</p>
	<p>Porcentaje de menores de 25 años desempleados frente al total de desempleados</p>	<p>SEPE</p>
	<p>Porcentaje de desempleados que buscan primer empleo o han dejado su último empleo hace más de un año</p>	<p>INE</p>
	<p>Coeficiente de Gini calculado a nivel municipal</p>	<p>FEDEA</p>
	<p>Concentración de la renta local entre los declarantes con mayores ingresos de cada municipio (1%, 0,5% y 0,1%)</p>	<p>FEDEA</p>
	<p>OI.4. Impulsar la ciudad que apuesta por el bienestar de sus mayores ("age friendly").</p>	<p>Número de muertes por enfermedad de Alzheimer por cada 100.000 habitantes por provincia</p>
<p>Proporción de percepciones de pensiones entre hombres y mujeres por provincia</p>		<p>Seguridad Social</p>
<p>Inversión anual en mejoras de accesibilidad del espacio público y los equipamientos municipales</p>		<p>Ayuntamiento</p>

	Rutas de turismo accesible	Ayuntamiento
	Índice de dependencia personas mayores	Ayuntamiento
	Personas mayores que viven solas	Ayuntamiento
	Prestaciones por dependencia personas mayores	Seguridad Social
	Esperanza de vida	IECA
<p>OI.5. Transformar la ciudad en espacio de cultura y aprendizaje, donde se refuerza la identidad y el carácter de la ciudadanía.</p>  	Espectáculos, funciones y espectadores de teatros.	Ayuntamiento
	Usuarios y préstamos en bibliotecas públicas.	Ayuntamiento
	Asistentes anuales a espectáculos en directo.	Ayuntamiento
	Asistentes a actividades culturales municipales.	Ayuntamiento
	Usuarios de redes de actividad cultural municipal.	Ayuntamiento