

FUNDACIÓN  
CIEDES



Plan  
Estraté\_  
gico  
**Málaga**  
**2030**

## CRÉDITOS PLAN ESTRATÉGICO MÁLAGA 2030

### Edita

María del Carmen García Peña  
*Directora Gerente*

Fátima Salmón Negri  
*Directora de Comunicación*

Laura Robles Lozano  
*Responsable de Proyectos*

María Jesús Fernández López  
*Responsable de Administración*

Mayte Villar Pérez  
*Tesorera*

Elena Mesa Alcaraz  
*Responsable de Proyectos Europeos*

### Fundación CIEDES

C/ Dos Aceras nº 23. Segunda Planta  
29012 Málaga

### Diseño

Tavalú Studio

### Ilustración

Ilustraciones de portada y capítulos realizada  
por Freepik con inteligencia artificial.

### Impresión

OCLOCK

### ISBN

978-84-09-49492-7

Fundación CIEDES, marzo 2023

# Plan Estraté\_ gico Málaga 2030

PATRONOS



# Este libro

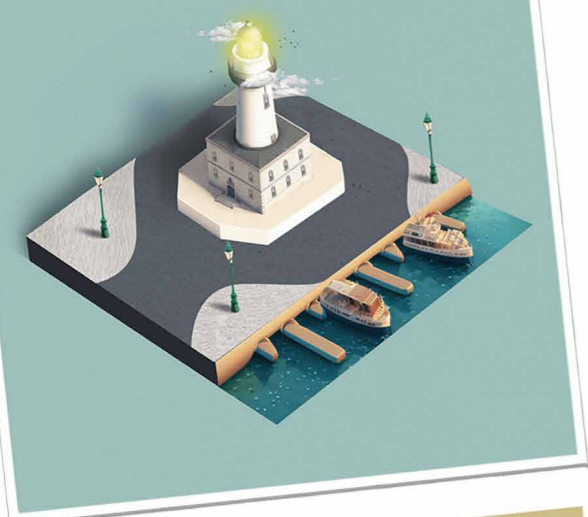
resume los principales resultados y aportaciones de un proceso participativo de casi año y medio que ha implicado a cerca de 400 personas. Atendiendo a nuestra vocación de Centro de Investigación, las temáticas y procesos participativos que se realizan cuentan con un soporte documental y técnico amplio y profundo, pero también complejo a la hora de intentar transmitirlo, como siempre recordaba José Estrada, anterior director de CIEDES. Por ello, con esta publicación se quiere primar la identificación de las ideas principales y la visualización gráfica de las mismas, para llegar a públicos más amplios y fijar en la mente colectiva lo esencial de las propuestas.

Por otra parte, nuestro querido profesor y primer director, Vicente Granados Cabezas, siempre nos animó a adaptarnos a los tiempos y ponernos en el lugar de los demás para entender mejor cómo atender sus necesidades. Queremos que este nuevo plan estratégico, que pone a las personas en el centro, sea nuestro pequeño homenaje a él y a su forma de trabajar e inspirar el proceso del Plan Estratégico de Málaga.

En nuestro trabajo son muy importantes aquellas personas que desinteresadamente dedican tiempo e ilusión a participar y aportar ideas, análisis y proyectos. A todas ellas, nuestro más sincero y profundo agradecimiento, al tiempo que las disculpas por adelantado si en este ánimo pedagógico no encuentran recogidas lo suficientemente todas sus magníficas aportaciones.

A toda la ciudadanía y a las personas interesadas en esta labor cooperativa y de co-creación de la planificación estratégica integrada de Málaga, os animamos a dirigiros a la fundación en caso de querer conocer más sobre el contenido científico y técnico que hay detrás de esta publicación divulgativa.

**El Equipo de CIEDES**



**PREÁMBULO**

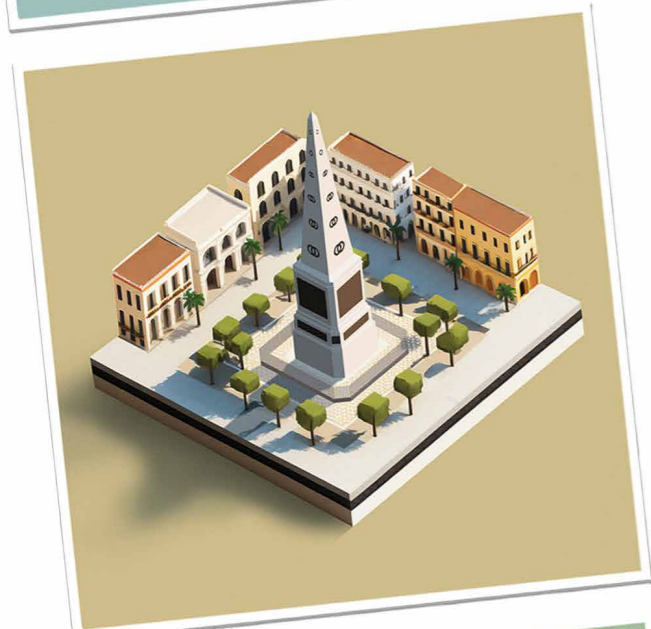
Una metrópolis global en 2030 \_ 8

Desafíos de Málaga en el nuevo mapa de las ciudades \_ 11

Personas \_ 15

30 años de planificación estratégica en Málaga (1992-2022) \_ 18

Marco lógico del Plan Estratégico 2030 \_ 22



**ESTRATEGIA 2030**

Introducción \_ 27

**I. Diagnóstico 2014-2022: hechos y retos** \_ 29

1 \_ Málaga capital de la cultura

2 \_ Málaga del conocimiento y la innovación

3 \_ Málaga litoral y sostenible

4 \_ Málaga integradora e integrada

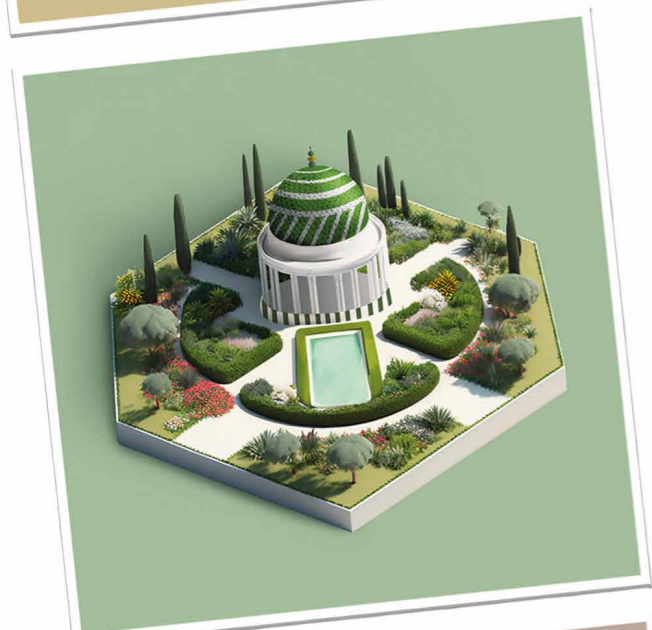
5 \_ Resumen de impactos y principales retos Málaga 2030

**II. Modelo de desarrollo a 2030** \_ 40

1 \_ Retos globales y locales

2 \_ Misión, valores y visión

3 \_ Líneas estratégicas para marcar el rumbo



**PLAN DE ACTUACIÓN 2030**

Introducción \_ 47

1 \_ Objetivos estratégicos para acelerar el cambio

2 \_ Proyectos estrella para concertar alianzas y construir la metrópolis

**I. Línea estratégica 1**  
**Málaga, educación y ciudadanía** \_ 55

Proyecto Estrella 1: Málaga educadora y sin brecha digital

Proyecto Estrella 2: Gobernanza y administración s. XXI

**II. Línea estratégica 2**  
**Málaga global e integradora** \_ 67

Proyecto Estrella 3: Ciudad global conectada

Proyecto Estrella 4: Barrios sostenibles y resilientes

Proyecto Estrella 5: Ciudad solidaria y diversa

**III. Línea estratégica 3**  
**Málaga innovadora y digital** \_ 85

Proyecto Estrella 6: Innovación, ciencia y desarrollo

Proyecto Estrella 7: Mercado de trabajo y emprendimiento

Proyecto Estrella 8: Competitividad empresarial y digitalización

**IV. Línea estratégica 4**  
**Málaga de la cultura** \_ 101

Proyecto Estrella 9: Capital internacional de la cultura

Proyecto Estrella 10: Málaga creativa

Proyecto Estrella 11: Capital turística internacional

**V. Línea estratégica 5**  
**Málaga sostenible y litoral** \_ 117

Proyecto Estrella 12: Movilidad sostenible y accesible

Proyecto Estrella 13: Eficiencia energética y energías renovables

Proyecto Estrella 14: Riqueza natural y economía circular

Proyecto Estrella 15: Infraestructuras verdes y azules

Proyecto Estrella 16: Vida saludable y accesible

**EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

**I. Ejecución y evaluación continua** \_ 150

1 \_ Herramientas

A. Programas Operativos

B. Informes de seguimiento y de progreso

C. Observatorio Estratégico Málaga en Cifras

D. Estudios y Cuadernos del Plan Estratégico

2 \_ Propuesta de indicadores de seguimiento

**II. Gobernanza y transparencia** \_ 153

1 \_ Órganos de gobernanza

A. Patronato y Comisión Ejecutiva

B. Grupos de prospectiva

C. Grupo de Expertos en Indicadores

D. Grupos de Proyectos

2 \_ Herramientas de transparencia

**Anexo 1** \_ 156

Propuesta de indicadores para medir la evolución de los objetivos estratégicos

**Anexo 2** \_ 162

Participantes

## Una metrópolis global en 2030

Es para mí un orgullo poder prologar este libro, fruto del proceso de reflexión, debate y compromiso de tantos y tan diferentes actores preocupados por el presente y el futuro de nuestra ciudad y de nuestra provincia. Se han cumplido 30 años de aquel Pleno Municipal en el que todas las fuerzas políticas se unieron para impulsar el primer proceso de planificación estratégica en Málaga. Desde entonces, a través de la Fundación CIEDES y el decidido impulso de sus patronos, ha permanecido constante el interés por reflexionar sobre la realidad cambiante, los impactos que tienen las tendencias nacionales e internacionales en la ciudad, la preocupación por aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollo y las posibilidades de mejorar la calidad de vida de la población. Debemos sentirnos orgullosos de este trabajo continuo de pensamiento, acción y evaluación, ya que pocas ciudades en España y en el mundo han conseguido mantener activo durante tantos años estos procesos compartidos de construcción de un desarrollo sostenible y resiliente.

Los resultados de esta forma de trabajar en coordinación son palpables, y han convertido a Málaga en una capital atractiva y dinámica, que crece en reconocimiento internacional, y que nos sigue interpelando sobre la mejor manera de afrontar los retos globales desde la escala local.

En este nuevo Plan Estratégico se considera que Málaga ha superado el concepto metropolitano ligado a la proximidad territorial, y se proyecta hacia un nuevo concepto de ciudad media conectada globalmente en línea con los principios de la llamada ciudad-región. De cara a 2030, se plantea como reto fundamental entender esta nueva escala de ciudad, consolidarla con múltiples redes y ecosistemas, y afrontar las amenazas y oportunidades que ello conllevará. Una ciudad global que presenta en este documento los valores con los que quiere desarrollarse y la visión que une a todos los actores públicos y privados que interactúan en ella. El nuevo Plan Estratégico resume una propuesta participada, consistente y coherente de Estrategia a 2030 y de Plan de Acción para lograrla. Nos propone un nuevo rumbo común con el que comprometernos todos y todas para superar con éxito este cambio de escala y los retos esenciales que requiere.

Me gustaría destacar la importancia que se da a las personas, que el Plan coloca acertadamente en el centro de su estrategia, apostando por la educación y la formación a lo largo de toda la vida. Toda iniciativa orientada a mejorar la cualificación de las personas y su espíritu crítico es un paso más en la construcción de una ciudadanía comprometida y responsable. La importancia de estas cuestiones ha dado pie a proponer una línea estratégica propia, a la que se han sumado la transformación de la administración y la construcción de una nueva gobernanza urbana, que apueste por la implicación en el diseño y la gestión de la ciudad de personas creativas y comprometidas.

En la Málaga global estas personas disfrutan de vivir en una ciudad pensada y ordenada a escala humana, pero trabajan y se relacionan a escala global. A 2030, en Málaga serán más importantes los flujos y relaciones funcionales que los límites administrativos, por lo que se deberán reforzar las infraestructuras físicas y digitales de todo el territorio provincial. Este nuevo Plan propone una línea estratégica que aborda de forma exclusiva la Málaga global y conectada, proponiendo nuevas fórmulas de coordinación y planificación entre municipios, administraciones y agentes privados. El objetivo será dar respuesta a intereses y retos comunes y generar políticas y proyectos que impulsen la actividad económica, el empleo, la disminución de las brechas sociales y el compromiso ambiental.

Tras el impacto de la pandemia por la COVID-19, se ha convertido en una prioridad permanente la atención a las condiciones socioeconómicas y de salud de toda la población y la lucha contra las brechas sociales. Para ello, se propone mantener una especial atención a las condiciones de vida en los barrios y reforzar las políticas y herramientas públicas que pueden impulsar la solidaridad, la diversidad y la inclusión. El Plan propone actuaciones prioritarias en materias clave como la vivienda, la vulnerabilidad, los servicios sociales, la brecha digital, el empleo o la coordinación socio-sanitaria.

El nuevo Plan Estratégico propone seguir vinculando el desarrollo económico y social de Málaga a las tecnologías y a la cultura, impulsando el desarrollo del ecosistema empresarial con la base de la innovación, la ciencia y la creatividad. La vertebración internacional de los actores empresariales, académicos, administrativos y de la ciudadanía ayudará a incrementar los niveles medios de renta y de riqueza de la población. El modelo productivo deberá reorientarse hacia la circularidad de las cadenas de valor y su integración en clústeres especializados de mayor dimensión para mejorar la competitividad empresarial. La digitalización y la inteligencia artificial serán claves para hacer esta transformación y generar mejores condiciones de empleo y nuevos perfiles profesionales. También en la apuesta cultural será la fusión con la tecnología y la innovación donde Málaga encuentre su nuevo valor diferencial para mantener su atractivo tanto para el turismo como para ciudadanía. La redefinición del modelo turístico con criterios de sostenibilidad permitirá dibujar una Málaga policéntrica, volcada en la mejora de los barrios y el refuerzo de su identidad.

La mayor y mejor relación de Málaga capital con el entorno rural se visualiza como una oportunidad para acercar la naturaleza a la ciudad y a la vida de sus habitantes, sin colonizar el territorio no urbanizado, sino integrando las zonas verdes y los cultivos como parte sustancial de la ciudad. Para ello, se recogen políticas de transformación progresiva de la movilidad que van a reestudiar el espacio urbano dando prioridad al peatón y al transporte público, pero que también quieren contribuir al reto de neutralidad climática y la lucha y mitigación del cambio climático.

En esta línea ambiental, se pone el acento en la gestión integral de dos recursos clave: el agua y la energía. La riqueza natural de Málaga es, sin duda, uno de sus principales atractivos, por lo que en los próximos años se propone desarrollar políticas activas de protección y mejora tanto de las infraestructuras verdes y azules como de la biodiversidad. La salud de la población se vincula más que nunca a estas condiciones ambientales y climáticas, por lo que el Plan recoge políticas aceleradoras de la mejora del confort urbano y de una vida saludable y accesible para toda la ciudadanía.

En definitiva, Málaga cuenta de nuevo con un Plan Estratégico que está a la altura de los desafíos globales y locales que deberemos afrontar en los próximos años. Está en manos de cada uno de sus habitantes y administraciones e instituciones implicadas el aportar su grano de arena para “no dejar a nadie atrás” y cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible que nos propone Naciones Unidas, y que han servido de hilo conductor de esta nueva Estrategia y Plan de Acción Málaga 2030.

**Francisco de la Torre Prados**

Alcalde de Málaga, Presidente de  
la Fundación CIEDES

## Desafíos de Málaga en el nuevo mapa de las ciudades

Durante los últimos veinticinco años, la provincia de Málaga ha experimentado una importante transformación y modernización, catalizada a través de su capital, al apostar decididamente por la configuración de una economía inteligente, innovadora, inclusiva y sostenible. A pesar de los condicionantes de la crisis de la Covid, la economía se ha comportado mejor de lo esperado, dando muestras de su resiliencia. Actualmente, Málaga se proyecta en el mapa nacional e internacional como centro polinuclear que posibilita el desarrollo de actividades altamente especializadas y la aparición de nuevos segmentos de actividad con amplio recorrido de desarrollo. Aun cuando debe hacerse una valoración positiva de las actuaciones acometidas y de los resultados obtenidos, debemos ser conscientes de que para superar los retos que impone un entorno tan complejo como el actual, sujeto a una creciente competencia territorial, se precisa dotar de continuidad a la generación de palancas y la acumulación de recursos.

Las ciudades se han convertido en todo el mundo en el centro del desarrollo de la humanidad y, más que nunca, los desafíos planetarios lo son también urbanos. La senda que propuso Naciones Unidas en 2015 con la Agenda 2030 y, en 2016, con la nueva Agenda Urbana, constituyen un valioso instrumento para unir y hacer converger esfuerzos de personas, instituciones, empresas y colectivos, en aras de alcanzar un desarrollo económico y social más sostenible e inclusivo. En esta dirección inciden otros compromisos y pactos mundiales como son la Agenda Urbana de la Unión Europea, el Pacto Verde Europeo, la Estrategia One Health y la nueva Bauhaus Europea. Cada vez son más las instituciones, tanto públicas como privadas, que se adhieren a estos compromisos y las incorporan en sus estrategias, alineando sus objetivos con los de desarrollo sostenible (ODS). Sin embargo, para extraer el máximo potencial de todas las actuaciones que se vienen desarrollando, resulta necesaria la identificación y la puesta en común de los desafíos y las metas que cada cual debe y puede conseguir, así como de los impactos que realmente se están produciendo en los ámbitos sociales, ambientales y de gobernanza.

Durante las tres últimas décadas, la Fundación CIEDES viene desempeñando eficazmente esta función. El Patronato de esta Fundación ha mostrado un compromiso firme con la Agenda 2030, no sólo dando a conocer su contenido e implantándola en su organización, sino también integrando los criterios de sostenibilidad en su planificación estratégica y en sus planes de actuación. El ámbito territorial de la Fundación se ha ido extendiendo al espacio metropolitano y provincial, ayudando a que los desafíos de sostenibilidad se trabajen, tanto en espacios urbanos como rurales.

Atendiendo a sus principios inspiracionales, la Fundación CIEDES viene impulsando numerosos procesos participativos, en los que, partiendo de un análisis exhaustivo de la realidad, se diagnostican los principales retos estructurales y coyunturales, y se plantean planes de actuación para alcanzar las metas fijadas en materia de desarrollo sostenible. Empleando esta metodología, en 2017, el Gobierno de España definió la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030, en la que se identifican una serie de retos en materia de pobreza y desigualdad, emergencia climática y ambiental, desigualdad de género y discriminación, funcionamiento del sistema económico, precariedad laboral, servicios públicos, justicia global y derechos humanos, democracia y sostenibilidad, y revitalización del medio rural. Asimismo, la Agenda Urbana Española concretó en 2019, 10 objetivos estratégicos para que los pueblos y ciudades sean ámbitos de convivencia amables, acogedores, saludables y concienciados.

El Plan Estratégico Málaga 2030, que se recoge en este documento, propone asumir durante los próximos años 16 grandes retos y marca un Plan de Acción articulado sobre 5 líneas estratégicas, 17 objetivos y un conjunto de proyectos estratégicos a escalas local y global. El fin es ofrecer una visión coordinada del futuro que se quiere para Málaga y establecer los objetivos clave que se quieren conseguir por parte de la ciudadanía. Entre ellos ocupan un lugar destacado la consolidación de Málaga como área metropolitana y la creación de infraestructuras de transporte público que le den soporte, la mitigación y lucha contra el cambio climático, el incremento de la digitalización y el uso de las tecnologías, la formación de la población y su educación para el cambio, el fortalecimiento de los sectores productivos primario y secundario, el acceso a la vivienda, el envejecimiento activo y la salud mental, la integración del campo y la naturaleza en la ciudad, la lucha contra las brechas sociales, el empleo de calidad, la modernización de la administración o el compromiso ciudadano.

La respuesta a estos retos no es sencilla, pero en este Plan Estratégico se ofrecen, de forma coherente y ordenada, posibles soluciones, con objetivos claros. Los aspectos fundamentales son compartidos por todos los agentes económicos y sociales: la formación, el humanismo, la sostenibilidad y la digitalización. En los próximos años se deberá impulsar su plan de acción y los correspondientes programas operativos que lo materialicen, para lo que se requerirá contar con el apoyo de todos los agentes públicos y privados. En nuestras manos y en las de nuestras entidades, empresas e instituciones está el adoptar acuerdos, impulsar los compromisos y dotar a los programas de los recursos necesarios para hacer realidad las propuestas que se recogen en este Plan Estratégico, con una única finalidad, seguir potenciando a Málaga como ciudad que apuesta por el verdadero desarrollo sostenible y resiliente, y crear las condiciones para sustentar una nueva etapa de dinamismo económico y social.

**Manuel Azuaga Moreno**

Presidente de Unicaja Banco, Vicepresidente de la Fundación CIEDES

## Personas

### Presidentes \_

D. Pedro Aparicio Sánchez  
 Dña. Celia Villalobos Talero  
 D. Francisco de la Torre Prados

### Vicepresidentes Ejecutivos \_

D. José Luis Asenjo Díaz  
 D. Francisco Aguilar Muñoz  
 D. Juan Ramón Casero Domínguez  
 D. Diego Maldonado Carrillo  
 D. Francisco Pomares Fuertes  
 D. Raúl López Maldonado

### Vicepresidentes de Patronato \_

D. Braulio Medel Cámara  
 D. José Manuel Domínguez Martínez  
 D. Vicente Orti Gisbert

### Directores Gerente \_

D. Vicente Granados Cabezas  
 D. José Sebastián Estrada Fernández  
 Dña. M<sup>a</sup> del Carmen García Peña

### Patronato Actual \_

Ayuntamiento de Málaga,  
 D. Francisco de la Torre Prados

Cámara de Comercio, Industria y Navegación,  
 D. Sergio Cuberos Lara

Comisiones Obreras-CC.OO.,  
 D. Fernando Muñoz Cubillo

Confederación de Empresarios de Málaga-CEM.  
 D. Javier González de Lara y Sarriá

Delegación del Gobierno Junta de Andalucía.  
 Dña. Patricia Navarro Pérez

Diputación Provincial de Málaga,  
 D. Francisco Salado Escaño

Financiera y Minera Sur, S.L.U.,  
 D. Jesús Ortíz Used

Fundación Bancaria Unicaja,  
 D. Sergio Corral Delgado

Parque Tecnológico de Andalucía-Málaga  
 Tech Park.  
 D. Felipe Romera Lubias

PREMO, S.A.U..  
 D. Ezequiel Navarro Pérez

Puerto de Málaga,  
 D. Carlos Rubio Basabe





Subdelegación del Gobierno en Málaga,  
D. Francisco Javier Salas Ruiz

TROPS, S.A.T.,  
D. Enrique Colilles Cascallar

Unicaja Banco,  
D. Vicente Orti Gisbert

Unión General de Trabajadores-UGT,  
Dña. Soledad Ruiz Seguí

Universidad de Málaga,  
D. José Ángel Narváez Bueno

#### Comisión Ejecutiva actual \_

Ayuntamiento de Málaga ,  
D. Raúl López Maldonado

Cámara de Comercio, Industria y Navegación,  
D. José M<sup>a</sup> Gómez Pretel

Comisiones Obreras-CC.OO.,  
Dña. Inmaculada Sánchez Allende

Confederación de Empresarios de  
Málaga-CEM,  
Dña. Natalia Sánchez Romero

Delegación del Gobierno Junta de Andalucía,  
D. Jesús Lupiáñez Herrera

Diputación Provincial de Málaga.  
D. Juan de Dios Villena Olea

Financiera y Minera Sur, S.L.U..  
D. Tomás Azorín Varela

Fundación Bancaria Unicaja.  
D. Javier de Pro Rueda

Parque Tecnológico de Andalucía-Málaga  
Tech Park.  
D. Luis Valverde García

PREMO, S.A.U..  
D. Antonio Rojas Cuevas

Puerto de Málaga,  
D. Francisco Jesús Peña Martín

Subdelegación del Gobierno en Málaga,  
D. Juan Pedro Carnero Podadera

TROPS, S.A.T.,  
D. Enrique Colilles Cascallar

Unicaja Banco.  
D. Rafael López del Paso

Unión General de Trabajadores-UGT.  
Dña. Cristina García Romero

Universidad de Málaga.  
D. Juan Antonio García Galindo

#### Patronos Anteriores \_

Cámara de Comercio, Industria y Navegación:  
D. Antonio Martín Criado,  
D. José Joaquín Erroz Lecumberri.  
D. Jerónimo Pérez Casero

Comisiones Obreras-CC.OO.:  
D. Francisco Gutiérrez Rodríguez,  
D. Antonio Herrera López

Confederación de Empresarios de Málaga:  
D. José M<sup>a</sup> Flores Ramos,  
D. Vicente García Martín

Delegación del Gobierno Junta Andalucía:  
D. José Manuel López Sánchez,  
D. Luciano Alonso Alonso,  
D. José Luis Marcos Medina,  
Dña. María Gámez Gámez,  
Dña. Remedios Martel Gómez,  
Dña. Susana Radío Postigo,  
D. José Luis Ruiz Espejo

Diputación Provincial de Málaga:  
D. José M<sup>a</sup> Ruiz Povedano,  
D. Luis Vázquez Alfarache,  
D. Juan Fraile Cantón,  
D. Salvador Pendón Muñoz,  
Dña. Marisa Bustinduy Barrero

Federación Asociación de Vecinos-AA.VV. :  
D. Manuel Morales Fernández,  
D. Ramón Carlos Morales Cruces

Puerto de Málaga:  
D. Enrique Linde Cirujano,  
D. José Sánchez Maldonado,  
D. Ángel Fernández Lupión,  
D. Paulino Cuevas Cánovas

Subdelegación del Gobierno en Málaga:  
D. Jorge Cabezas Fontanilla,  
D. Hilario López Luna,  
D. Jorge Hernández Mollar,  
D. Miguel Briones Artacho,  
D. Carlos Rubio Basabe,  
Dña. María Gámez Gámez,  
D. Teófilo Ruiz Municio

Unión General de Trabajadores-UGT:  
D. Francisco Jurado Ternero,  
D. Francisco Valenzuela Pasadas,  
D. Juan Antonio Triviño Badillo,  
D. Esteban Delgado Flores,  
D. Manuel Ferrer Guerrero,  
Dña. M<sup>a</sup> Auxiliadora Jiménez Zafra,  
D. Ramón Sánchez-Garrido Escudero

Universidad de Málaga:  
D. José M<sup>a</sup> Martín Delgado,  
D. Antonio Díez de los Ríos,  
Dña. Adelaida de la Calle Martín

Comisión Ejecutiva Anteriores  
Cámara de Comercio, Industria y  
Navegación:  
D. Andrés García Martínez,  
D. Jerónimo Pérez Casero  
(*asumía los dos cargos*)

Comisiones Obreras-CC.OO.:  
D. Antonio Herrera López,  
D. José López Bravo,  
Dña. Patricia Laguna Herradón,  
Dña. M<sup>a</sup> Carmen Guerrero Ramírez

Confederación de Empresarios de Málaga:  
D. Felix Infantes León,  
D. Javier González de Lara y Sarria

Delegación del Gobierno Junta Andalucía:  
Dña. Salvadora Estébanez Morales,  
D. Antonio Chaves Jiménez,  
D. Fidel Fernández-Nieto Fernández,  
D. Germán Gémar Castillo,  
D. Javier Jerez González,  
D. Francisco Muñoz Rico

Diputación Provincial de Málaga:  
Dña. M<sup>a</sup> Luisa Lejarraga Lasa,  
D. Antonio Chaves Jiménez,  
D. Juan Jesús Fortes Ruiz,  
D. Francisco Salado Escaño,  
D. Carlos Conde O'Donell,  
Dña. Francisca Caracuel García,  
Dña. Margarita del Cid Muñoz

Fundación Bancaria Unicaja:  
D. Rafael Muñoz Zayas

Subdelegación del Gobierno en Málaga:  
D. Juan Francisco Sánchez Santos,  
D. Fernando Valverde Dongil,  
D. Salvador Salcedo Román  
**Unicaja Banco:**  
D. José Manuel Domínguez Martínez

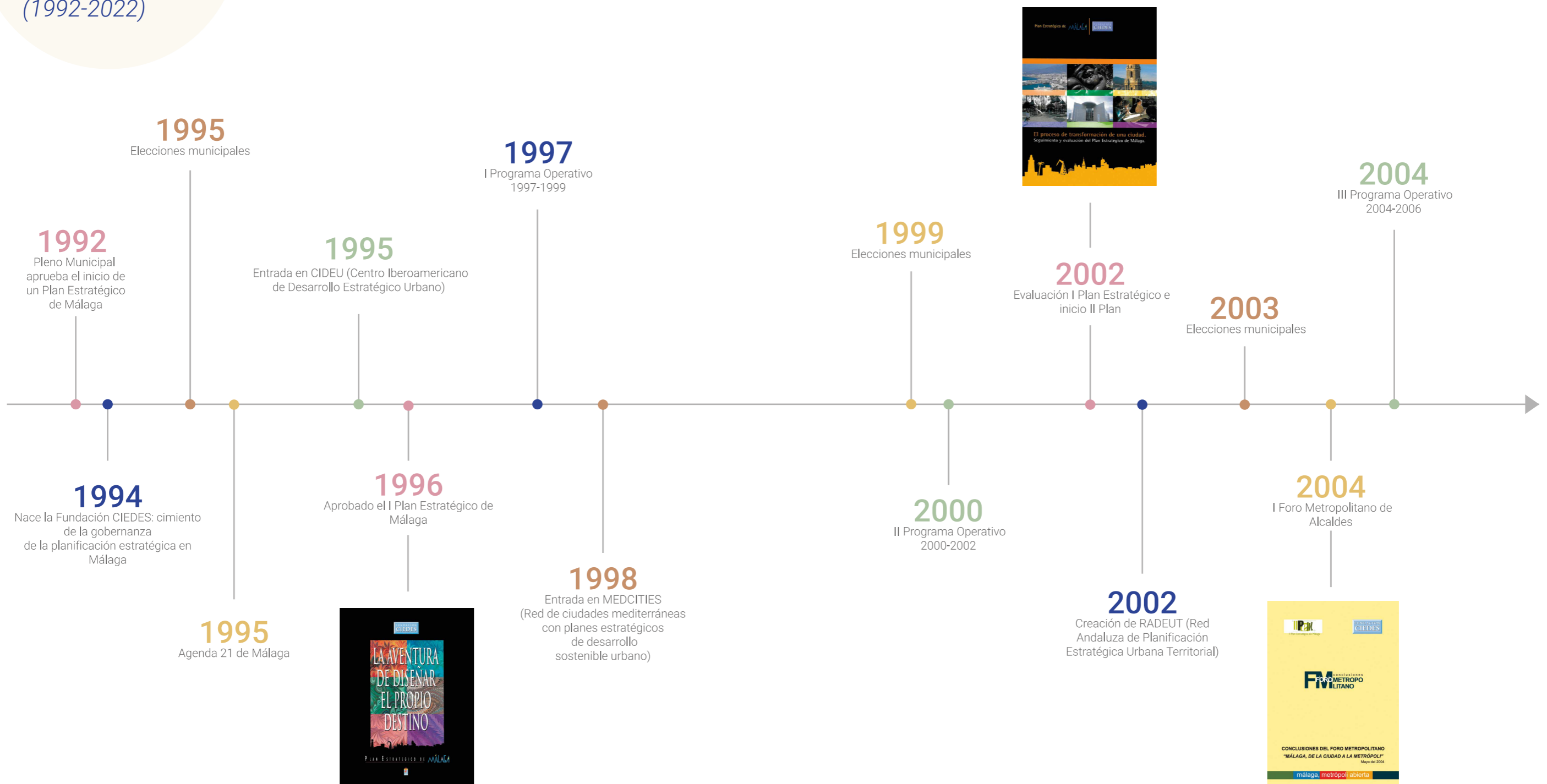
Unión General de Trabajadores-UGT:  
Dña. Dolores Sánchez López,  
D. Miguel Romero Pérez,  
Dña. M<sup>a</sup> Auxiliadora Jiménez Zafra,  
Dña. Alicia Fernández García,  
D. Francisco Villodres García,  
D. Pedro Macías Gallardo,  
D. Antonio Vázquez Cervilla

Universidad de Málaga:  
D. José Antonio Molina Ruiz,  
D. Enrique Caro Guerra

#### Equipo de CIEDES \_

Dña. Sandra Berbee  
D. Pedro Prat Gelabert  
D. Máximo Jiménez Gómez  
D. Marcos Castro Bonaño  
D. Ramón Triviño Barros  
Dña. Ana Tomé Díaz  
D. Manuel Linares Garrido  
Dña. Paola Jiménez Fernández  
Dña. Montserrat Rodríguez Fernández  
Dña. M<sup>a</sup> Jesús Fernández López  
D. Luis Guillermo Tapia Martínez  
Dña. M<sup>a</sup> Carmen García Peña  
Dña. María López Vallejo  
Dña. Fátima Salmón Negri  
D. José Enrique Vega Pérez  
Dña. M<sup>a</sup> Teresa Villar Pérez  
Dña. Laura Robles Lozano  
Dña. Eva Vergara Rabaneda  
Dña. Elena Mesa Alcaraz  
Dña. Silvia Bossio

**30 años**  
de planificación  
estratégica en  
Málaga  
(1992-2022)



30 años de planificación estratégica en Málaga (1992-2022)



# Marco Lógico del Plan Estratégico 2030

El Plan Estratégico Málaga 2030 cuenta con las etapas propias del ciclo dinámico de las políticas públicas y de los planes estratégicos integrados de ciudades: diagnóstico, modelo, estrategia, plan de acción, ejecución, seguimiento y evaluación.

Además, incorpora los elementos transversales que se han identificado a lo largo de los años como parte de las claves de su éxito y de su mantenimiento en el tiempo, como son la transparencia y comunicación, y un sistema propio de gobernanza donde se implica a todo el mapa de agentes clave del territorio.

Para alinear este ciclo con los procesos de localización de la Agenda 2030, la Nueva Agenda

Urbana y las Agendas Urbanas española, andaluza y europea, se ha adaptado la metodología y se ha dividido el Plan en dos documentos clave, que tienen su propia retroalimentación participativa: Estrategia 2030 y Plan de Acción 2023-2030. Para cada uno se propone su propio sistema de Ejecución, Seguimiento y Evaluación continua, a través del Observatorio Estratégico de la fundación.



Estrategia 2030	Plan de Actuación 2023-2030	Ejecución, seguimiento y evaluación
7 años	17 objetivos	1 observatorio estratégico
1 visión	16 proyectos estrella	2 programas operativos
5 líneas estratégicas	49 proyectos estratégicos locales	103 indicadores
16 retos	33 proyectos estratégicos globales	2 informes de seguimiento por año

Gobernanza	Etapas del ciclo planificador	Documentos	Transparencia
Patronato y Comisión Ejecutiva Grupos de Prospectiva	Diagnóstico Retos Modelo: Misión, visión y valores	Estrategia	Portal de transparencia
Patronato y Comisión Ejecutiva Grupos de Prospectiva Agentes clave	Líneas estratégicas Objetivos Proyectos estratégicos	Plan de Acción	Página web Redes Sociales Ruedas de prensa
Patronato y Comisión Ejecutiva Grupos de Prospectiva Grupos de Proyectos Grupo de indicadores Foro Málaga Global	Metas e indicadores ODS y del Plan Observatorio Estratégico	Ejecución, seguimiento y evaluación	Actos públicos Datos abiertos Publicaciones de acceso libre
	Programas Operativos Grado de ejecución y gobernanza		



# ESTRATEGIA 2030

Introducción

## I.

Diagnóstico 2014-2021: hechos y retos

- 1 \_ Málaga capital de la cultura
- 2 \_ Málaga del conocimiento y la innovación
- 3 \_ Málaga litoral y sostenible
- 4 \_ Málaga integradora e integrada
- 5 \_ Resumen de impactos y principales retos  
Málaga 2030

## II.

Modelo de desarrollo a 2030

- 1 \_ Retos globales y locales
- 2 \_ Misión, valores y visión
- 3 \_ Líneas estratégicas para marcar el rumbo

# Estrategia 2030

## Introducción

El documento de Estrategia Málaga 2030 se ha elaborado en base a las aportaciones del patronato de la fundación y de 16 grupos de prospectiva, integrados por personas expertas y profesionales. Además se han incluido las ideas de múltiples ciudadanos/as que han contestado diferentes encuestas enviando sus contribuciones a la fundación.

El marco estratégico de reflexión partió de un análisis interno de los resultados obtenidos con el plan estratégico anterior, así como de un análisis externo de las tendencias nacionales, europeas e internacionales que estaban afectando a las ciudades. En especial, se ha utilizado el marco de la Agenda 2030 y la Nueva Agenda Urbana de Naciones Unidas, la Agenda Urbana de la Unión Europea, la Agenda Urbana Española y la Agenda Urbana Andaluza. Los documentos elaborados sobre planificación urbana integrada y planificación estratégica del futuro de las ciudades han sido el referente principal para la construcción de esta Estrategia 2030.

El documento de Estrategia consta de varios elementos que se consideran necesarios para establecer el modelo de desarrollo final que se quiere para Málaga y que juntos permiten establecer un rumbo para dar un salto cualitativo en el desarrollo que se ha seguido hasta ahora, orientándolo a 2030 con criterios más sostenibles y resilientes. Los elementos clave son:

### 1 \_

Un **diagnóstico** objetivo y profundo de los hechos que se han producido en el período histórico anterior: para ello se ha tomado como base la evaluación del anterior plan estratégico, donde se analizaba el periodo 2014-2021, distinguiendo los años de la pandemia (2019-2020), para tener en cuenta la distorsión estadística que supone.

### 2 \_

La identificación y selección de los principales **retos** a los que debe enfrentarse el territorio en los próximos años, las tendencias actuales y las previstas, con una cierta capacidad de prospectiva: se seleccionaron 16 retos clave y se han trabajado con los grupos de prospectiva para concretar las fortalezas y debilidades con las que se cuenta para afrontarlos, así como las oportunidades y amenazas venideras.



3 \_

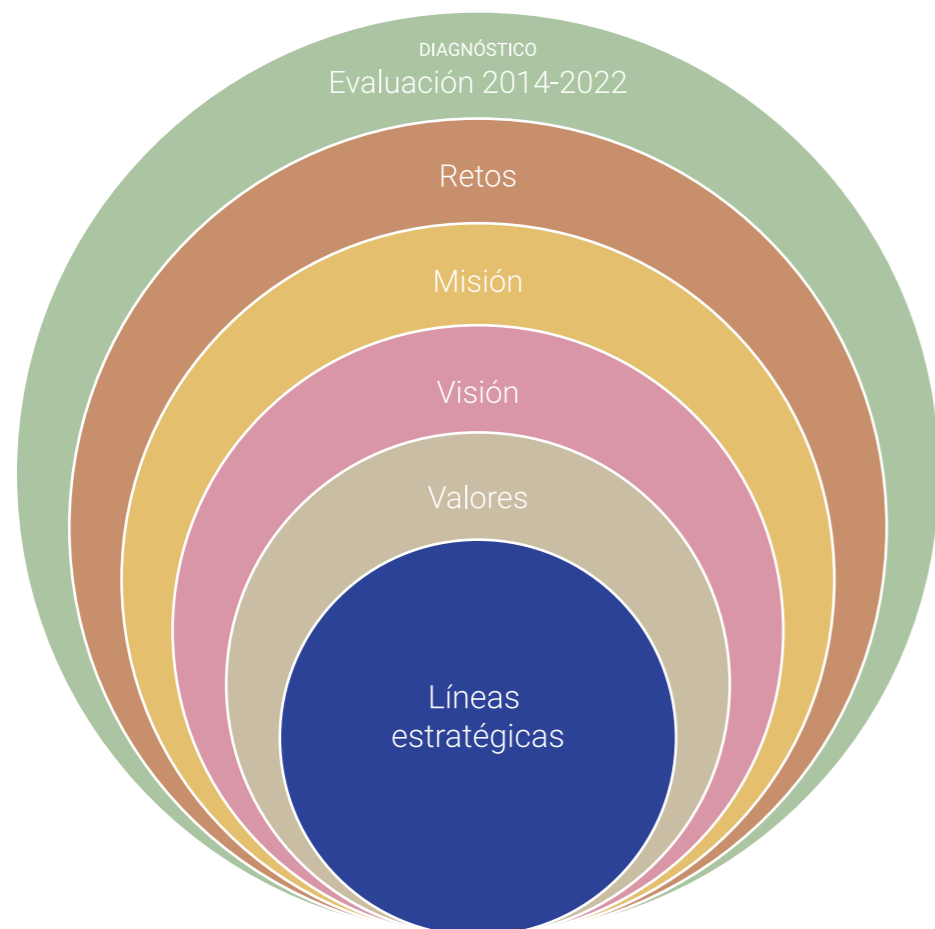
La concreción de una **misión** a cumplir por todos los agentes del territorio, teniendo en cuenta los retos que existen, así como los **valores** clave que deben mover a las personas y a cualquier entidad o institución a la hora de trabajar: se hizo un cruce transversal de las propuestas de todos los grupos sobre cómo abordar los retos y qué valores debían primar.

4 \_

El consenso sobre el tipo de ciudad que se quiere a futuro, con una **visión** ilusionante y consensuada del puerto al que se quiere llegar: a partir de toda la información recogida en los grupos, las entrevistas con agentes y las encuestas ciudadanas, se consensó la visión con los presidentes y secretarios de los grupos de prospectiva y posteriormente con el Patronato y la Comisión Ejecutiva.

5 \_

La selección de las principales **líneas estratégicas** que van a marcar el rumbo de actuación de todos los agentes públicos y privados para los próximos años y que ayudarán al territorio a experimentar una mejora y posicionarse en el sistema internacional de ciudades.



**I. Diagnóstico 2014-2022: hechos y retos**

El contenido completo del diagnóstico que ha servido de base para elaborar esta Estrategia se encuentra recogido en el libro de evaluación de la Estrategia 2020, disponible en la web de Fundación CIEDES.

Se resume a continuación los principales hechos y retos que se derivan de éste, y a partir de los cuales se han realizado las propuestas de objetivos y proyectos que se recogen en este Plan Estratégico.

En cualquier caso, el diagnóstico se estructuró en base a las 4 grandes líneas estratégicas del anterior Plan y sus 16 proyectos estrella, y se realizó para el periodo 2014-2021, tiempo de vigencia de la Estrategia Málaga 2020 que comenzó a finales de 2014. La irrupción en 2019

de la pandemia por la COVID-19, que llevó al confinamiento de la población, ha llevado a dividir las series estadísticas en dos periodos (anterior y posterior), para evitar la desvirtuando de los datos que suponía el shock de la pandemia. En este libro se recoge un resumen eminentemente gráfico de la citada evaluación, que se desarrolla en el libro de la fundación CIEDES dedicado a la evaluación de la Estrategia Málaga 2020.

**1 \_ Málaga capital de la cultura**



**Hechos relevantes**

- Consolidación de Málaga como destino cultural nacional e internacional.
- Incremento en cantidad, calidad e innovación de la oferta cultural y turística (*en recuperación tras la pandemia*).
- Nuevos productos, servicios y oficios vinculados a la cultura y el arte.
- Consolidación de la Málaga de los museos
- Impulso al sector audiovisual (*en recuperación tras la pandemia*).
- Articulación de profesionales y proyectos de cultura y creación, en recuperación tras la pandemia.
- Crecimiento demanda turística, en recuperación tras la pandemia.
- Presión turística en centro histórico, atenuada con la pandemia.
- Crecimiento de tráfico en todos los transportes públicos, reducción tras la pandemia.
- Consolidación de segmento MICE, en recuperación tras la pandemia.
- Necesidad de extender oferta y cultura a los barrios.
- Aumento de partidas presupuestarias para educación.
- Abandono escolar y desmotivación entre jóvenes.



**Retos: percepción ciudadana**

■ Se considera cumplido    ■ Se debe seguir avanzando

- 1 \_ Cualificar la oferta cultural existente con mayor difusión de la historia y con mayor adaptación a la demanda.
- 2 \_ Descentralizar la cultura hacia los barrios con equipamientos y actividades.
- 3 \_ Potenciar la participación ciudadana en la planificación cultural.
- 4 \_ Impulsar la cultura, el arte y la creatividad en el ámbito educativo.
- 5 \_ Atraer a los jóvenes a la oferta cultura haciéndolos demandantes de cultura.
- 6 \_ Crear una marca propia internacional de ciudad de la cultura.
- 7 \_ Potenciar las oportunidades que ofrecen los medios de comunicación e internet para transmitir la estrategia cultural y ampliar el conocimiento de la oferta.
- 8 \_ Generar eventos internacionales anuales y bianuales atractivos.
- 9 \_ Optimizar el mapa de equipamientos y espacios culturales-escénicos y sus recursos tanto públicos como privados.
- 10 \_ Aumentar el sentido de identidad y pertenencia del malagueño/a, integrándolo en la oferta cultural.
- 11 \_ Promover la interculturalidad y la integración social a través de la cultura y la historia.
- 12 \_ Hacer de Málaga una Smart destination (ofrecer un destino sostenible, innovador, accesible, competitivo, amigable...)
- 13 \_ Incrementar la presencia internacional en Málaga (ciudadanía y empresas) y facilitar la atracción de inversiones.
- 14 \_ Aumentar la promoción exterior de Málaga como destino estrella del Mediterráneo y Oriente Medio.
- 15 \_ Potenciar las tecnologías y la innovación en el turismo y en la creación cultural.
- 16 \_ Impulsar la sostenibilidad ambiental y socioeconómica de Málaga, controlando su capacidad de carga turística.
- 17 \_ Mantener los productos de turismo cultural, idiomático, de ciudad y de cruceros, y potenciar el MICE y de lujo.
- 18 \_ Establecer una estrategia de promoción offline y online de manera coordinada y conjunta entre todos los agentes.
- 19 \_ Impulsar el turismo sostenible y resiliente, con especial cuidado en las áreas centrales de mayor afluencia evitando la gentrificación.
- 20 \_ Impulsar la formación y educación de los profesionales y del público de las industrias culturales y creativas.
- 21 \_ Fomentar el coleccionismo, el mecenazgo y el patrimonio cultural.
- 22 \_ Crear empleo de calidad y permanente en el sector cultural.
- 23 \_ Educar en nuevos diseños urbanos amables.

- 24 \_ Educar en estilos de vida saludable (salud y gastronomía).
- 25 \_ Educar en una ciudad inclusiva, que atiende a la diversidad.
- 26 \_ Educar en cultura emprendedora.
- 27 \_ Educar en cultura musical.



**Proyectos**

**67%**

acciones finalizadas o en marcha

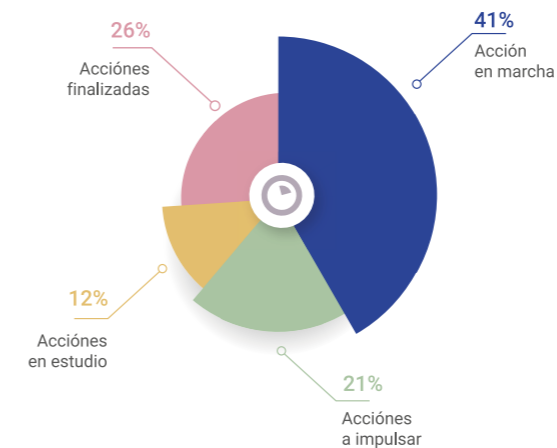
**21%**

acciones por impulsar

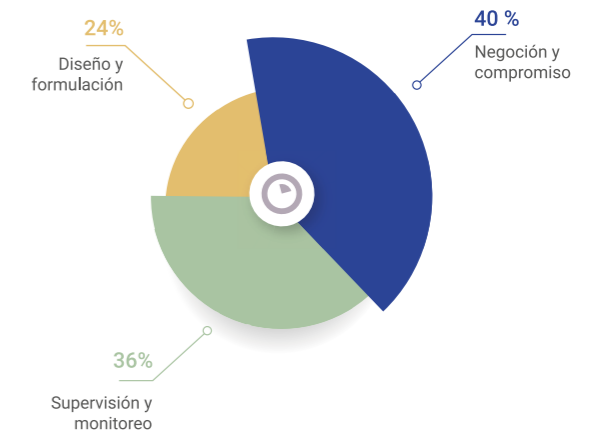
**12%**

acciones a estudiar

GRADO EJECUCIÓN LÍNEA CULTURAL



GRADO GOBERNANZA LÍNEA CULTURAL





## 2 \_ Málaga del conocimiento y la innovación



### Hechos relevantes

- Índice de actividad económica superior a media andaluza.
- Fuerte dependencia de sector turístico con repunte de servicios y construcción (viviendas terminadas y transacciones de compra-venta).
- Comercio tradicional en declive y aparición de nuevos modelos comerciales.
- Mejora de la población ocupada y el desempleo con aumento de afiliaciones a S.S.
- Aumento contratos a personas con formación profesional, en recuperación tras la pandemia.
- Incremento de contrataciones indefinidas.
- Proyectos de consolidación del ecosistema de innovación.
- Atracción de inversión extranjera y localización de empresas internacionales.
- Instalación de establecimientos de alta tecnología.
- Atracción y formación de talento
- Nómadas digitales.
- Falta de mano de obra cualificada en tecnología, acuciante tras la pandemia.
- Mayor relación Universidad, Málaga Tech y tejido productivo.
- Mejora producción científica y proyectos I+D+i.
- Estancamiento de sector industrial.
- Crecimiento de Málaga Tech.
- Reducido tamaño de las empresas.
- Aumento destinos directos por aeropuerto.
- Apuesta firme por las plataformas de administración electrónica.
- Mejora de las redes y servicios de telecomunicaciones.
- Mayor dependencia de la ciberseguridad.



### Retos: percepción ciudadana

■ Se considera cumplido    ■ Se debe seguir avanzando

- 1 \_ Potenciar la imagen de Málaga como ciudad de negocios atractiva y competitiva.
- 2 \_ Impulsar el liderazgo empresarial femenino.
- 3 \_ Simplificar el marco administrativo y burocrático.
- 4 \_ Crear redes y sinergias con otros territorios innovadores.
- 5 \_ Convertir Málaga en laboratorio de empresas digitales.
- 6 \_ Apoyar la instalación de industrias vinculadas a la innovación y la generación de empleo (plan de industrialización).
- 7 \_ Impulsar el emprendimiento y el empleo de calidad.
- 8 \_ Favorecer la instalación de escuelas de negocio nacionales e internacionales.
- 9 \_ Atraer inversiones extranjeras.
- 10 \_ Planificar el retorno y la instalación del talento y el intercambio de conocimiento internacional.
- 11 \_ Potenciar y programar la internacionalización empresarial.
- 12 \_ Extender las áreas de innovación local.
- 13 \_ Impulsar la digitalización empresarial.

- 14 \_ Incrementar el tamaño de la empresa local.
- 15 \_ Incrementar los beneficios fiscales y las facilidades financieras a empresas.
- 16 \_ Perfeccionar la transferencia de conocimiento de la Universidad a la empresa.
- 17 \_ Aumentar la formación profesional y permanente.
- 18 \_ Promover el puerto y el aeropuerto en el tejido empresarial provincial y andaluz.
- 19 \_ Atraer inversiones e industrias que se apoyen en el puerto y el aeropuerto.
- 20 \_ Afianzar Málaga como hub logístico en España, Europa y el Magreb basado en puerto y aeropuerto.
- 21 \_ Modernizar y digitalizar el pequeño y mediano comercio.
- 22 \_ Generar clústeres y redes de colaboración entre empresarios y comerciantes para incrementar la competitividad.
- 23 \_ Potenciar el comercio de proximidad y la economía de ciclos cortos en todo el espacio metropolitano.
- 24 \_ Promover el consumo de productos y servicios locales.
- 25 \_ Incrementar las oportunidades financieras y fiscales para el impulso del comercio de barrio.
- 26 \_ Mejorar y aumentar la oferta de espacios y suelos productivos de calidad.



### Proyectos

63%

acciones finalizadas o en marcha

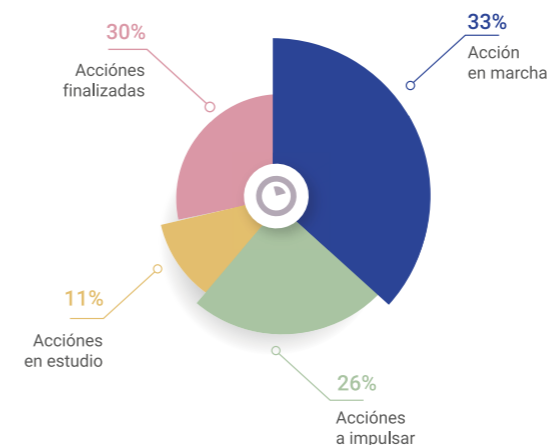
26%

acciones por impulsar

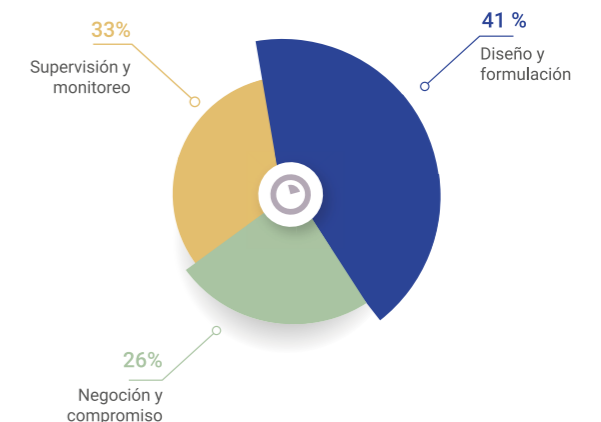
11%

acciones a estudiar

GRADO EJECUCIÓN LÍNEA CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN



GRADO GOBERNANZA LÍNEA CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN



### 3 \_ Málaga litoral y sostenible



#### Hechos relevantes

- Ampliación, crecimiento y apertura del Puerto a la ciudad.
- Conexión del Puerto con el tejido empresarial metropolitano y provincial .
- Incremento de superficie verde útil y de las especies arbóreas.
- Reducida reforestación de los parques periurbanos y aumento de la erosión y peligro de incendios .
- Pendiente la consolidación de grandes corredores verdes y azules.
- Disminución de residuos no selectivos y aumento de selectivos.
- Escasa valorización de residuos metropolitanos.
- Incremento del consumo de agua doméstica.
- Redistribución insuficiente del transporte de mercancías en la ciudad.
- Incorporación progresiva de tecnología al transporte.
- Aumento de la peatonalización, el tráfico tranquilo y los carriles bici.
- Impulso de vehículos de movilidad personal.
- Plazas y puntos de recarga de vehículos eléctricos.
- Aumento de fotovoltaica en edificios públicos.
- Mejora de eficiencia en alumbrado público e iluminación de edificios.
- Insuficiente producción de energías renovables y autoconsumo.
- Escasa implicación privada en transición energética.
- Reducido impulso a economía azul.
- Saneamiento integral incompleto que afecta a las costas.
- Mejoras frente a inundabilidad, aunque sin completar.
- Integración incompleta del Guadalmedina en la ciudad.
- Depuración terciaria insuficiente y con reducido uso.
- Mejora de equipamientos de salud, pero insuficiente personal.
- Incremento de problemas de salud mental.
- Aumento del deporte y la actividad física al aire libre.
- Incremento de las adicciones en jóvenes.
- Alta incidencia de la obesidad y el tabaquismo.
- Malos hábitos personales y de la sociedad frente a la protección solar.
- Escasa coordinación socio-sanitaria.
- Aumento de envejecimiento activo.



#### Retos: percepción ciudadana

■ Se considera cumplido

■ Se debe seguir avanzando

- 1 \_ Lograr la intermodalidad, optimización y modernización de las infraestructuras existentes.
- 2 \_ Impulsar el transporte no motorizado (movilidad a pie, bicicletas, patinetes, itinerarios seguros, etc.)
- 3 \_ Potenciar la conducción autónoma y hacer de Málaga una ciudad pionera en estos proyectos.
- 4 \_ Incrementar el uso del vehículo eléctrico y su infraestructura de apoyo.
- 5 \_ Modernizar y hacer más sostenible el transporte de mercancías (distribución ágil y ordenada en ciudad).
- 6 \_ Incorporar las nuevas tecnologías de forma masiva en la movilidad y el transporte.
- 7 \_ Cumplir con los compromisos del Pacto de Alcaldes (reducción CO2, aumento eficiencia energética y uso de renovables).

8 \_ Incrementar la eficiencia energética en edificios y alumbrado.

9 \_ Reducir el volumen de residuos metropolitanos generados y aumentar su valorización energética y su utilización como recursos.

10 \_ Cumplir con el vertido cero y garantizar la depuración terciaria en toda la metrópolis.

11 \_ Mejorar la gestión integral del recurso y optimizar su consumo humano y agrícola.

12 \_ Reducir la erosión y aumentar el mantenimiento de los parques periurbanos para evitar incendios.

13 \_ Reforestar las zonas con más erosión de la metrópolis y crear corredores de espacios verdes interurbanos.

14 \_ Impulsar la integración urbana del río Guadalmedina.

15 \_ Abordar las obras necesarias para eliminar y/o reducir la inundabilidad en las zonas urbanas.

16 \_ Generar e impulsar una Agenda Azul que mejore la estrategia de protección y uso de nuestras costas.

17 \_ Promover la industria y los planes de empleo en economía azul con proyectos innovadores y singulares.

18 \_ Potenciar el ecosistema portuario de la metrópolis y su conexión internacional.

19 \_ Promover el turismo y la cultural azul, protegiendo los recursos y garantizando la sostenibilidad de su uso.

20 \_ Incrementar la información sobre alimentación saludable, beneficios del ejercicio físico y protección frente al sol, en especial en niños y jóvenes.

21 \_ Prevenir el tabaquismo y las adicciones, en especial en adolescentes y jóvenes.

22 \_ Impulsar el envejecimiento activo y la autonomía de los mayores para evitar la soledad y el aislamiento social con oferta y servicios especializados.

23 \_ Trabajar coordinadamente para garantizar la salud mental de la población y la prevención de suicidios, en especial entre los más jóvenes.

24 \_ Promover la atención integral del enfermo y reforzar los cuidados paliativos.

25 \_ Dotar de personal y recursos al sistema público de salud y asegurar su coordinación con el privado.



**Proyectos**

**56%**

acciones finalizadas o en marcha

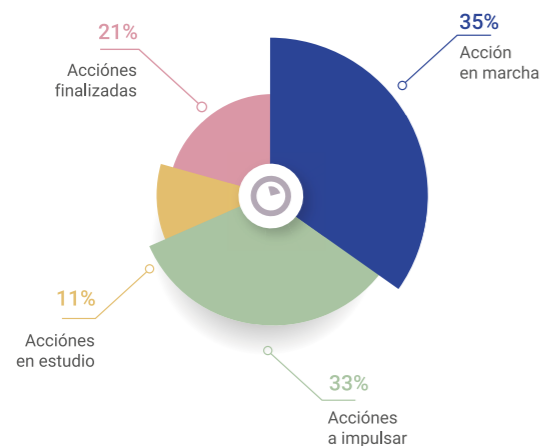
**33%**

acciones por impulsar

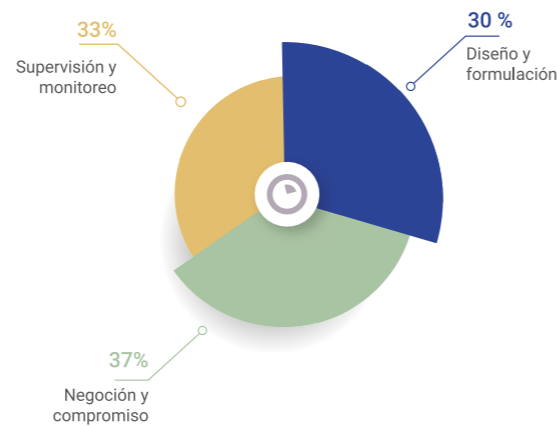
**11%**

acciones a estudiar

GRADO EJECUCIÓN LÍNEA LITORAL Y SOSTENIBLE



GRADO GOBERNANZA LÍNEA LITORAL Y SOSTENIBLE



**4 \_ Málaga integradora e integrada**



**Hechos relevantes**

- Numerosos órganos y sistemas de participación.
- Mayor asociacionismo, pero poca implicación pública.
- Avances en administración electrónica y digitalización.
- Escasa feminización de puestos de responsabilidad.
- Aumento de la población y las familias inmigrantes.
- Escasa radicalización y tolerancia a la diferencia.
- Buena acogida a refugiados/as
- Aumento insuficiente de viviendas protegidas.
- Crecimiento de los precios de la vivienda y reducción de oferta.
- Reactivación del mercado inmobiliario
- Mayor inversión en protección y servicios sociales.
- Menor índice de soledad, pero incremento de dependencias.
- Reducida renta media familiar disponible
- Reducción del desempleo.
- Bajada de contrataciones en discapacitados y extranjeros.
- Mayor dispersión de rentas en distritos.
- Buena accesibilidad a servicios públicos.

- Mayor nivel educativo y menor absentismo.
- Aumento de la formación durante toda la vida.
- Aumento de la brecha digital.
- Mayor funcionalidad y relaciones metropolitanas.
- Escasos sistemas de transporte público de masas para articular la metrópolis.
- Mejora de infraestructuras y servicios de distritos.
- Desigual desarrollo y mejora de los barrios
- Mejora y rehabilitación de la trama urbana de múltiples barrios.
- Incremento de las medidas de higiene y limpieza en espacios públicos .
- Desfase entre la oferta y la demanda laboral y la formación para el empleo.
- Aumento de la coordinación y colaboración del tercer sector con la administración para reducir la vulnerabilidad.



**Retos: percepción ciudadana**

■ Se considera cumplido    ■ Se debe seguir avanzando

- 1\_ Impulsar la cultura de la participación y la cooperación con mecanismos concretos y permanentes.
- 2\_ Generar nuevos instrumentos de participación e incorporarlos a la toma de decisiones públicas.
- 3\_ Incrementar la cultura de la transparencia, la fiabilidad y la confianza en los mecanismos de participación y gobernanza.
- 4\_ Promover la cultura de la igualdad (en especial la de género, y entre jóvenes).
- 5\_ Disminuir la brecha digital en el uso de las nuevas tecnologías.
- 6\_ Facilitar el acceso a una vivienda digna y fomentar el alquiler social.
- 7\_ Apoyar la transformación del mercado de vivienda y su adaptación a los nuevos retos urbanos.
- 8\_ Rehabilitar y regenerar la trama urbana.
- 9\_ Favorecer la inserción laboral de las personas con especiales dificultades y necesidades.
- 10\_ Adecuar los perfiles de la oferta y la demanda laboral con una mejor oferta educativa reglada y no reglada.
- 11\_ Reducir la contratación temporal y los infra salarios.
- 12\_ Promover la reducción de desigualdades y la vulnerabilidad territoriales entre barrios.
- 13\_ Reducir la población bajo el umbral de la pobreza y en riesgo de exclusión.
- 14\_ Promover oportunidades de formación y aprendizaje durante toda la vida.
- 15\_ Coordinar eficazmente la atención social por zonas (público y privado), optimizando la ayuda y los recursos.
- 16\_ Impulsar las acciones conjuntas y coordinadas entre el tercer sector y con la administración para la atención de colectivos vulnerables.
- 17\_ Fomentar las actitudes de integración social, la solidaridad y la cooperación dentro y fuera del ámbito educativo.
- 18\_ Ampliar la cobertura de los servicios sociales municipales de atención primaria.
- 19\_ Mejorar la accesibilidad urbanística para colectivos con diversidad funcional, personas mayores, dependientes y usuarios del sistema público de salud.

- 20 \_ Incrementar la sensibilización en materia de inmigrantes y refugiados, así como los apoyos públicos y privados para lograr la integración.

---

- 21 \_ Reconocer y potenciar la tolerancia y el respeto a la dignidad de las personas.

---

- 22 \_ Establecer la sostenibilidad y la salud como claves centrales de cualquier planificación y actuación urbanística en barrios.

---

- 23 \_ Percibir el transporte como elemento integrador de primer orden de los barrios y entre municipios de la metrópolis.

---

- 24 \_ Dotar a los barrios de los espacios y equipamientos necesarios para garantizar un desarrollo urbano de proximidad.

---

- 25 \_ Generar estructuras y sistemas de participación y de gobernanza metropolitana tanto entre administraciones como con distintos tipos de agentes económicos, sociales y culturales.



**Proyectos**

**67%**

acciones finalizadas o en marcha

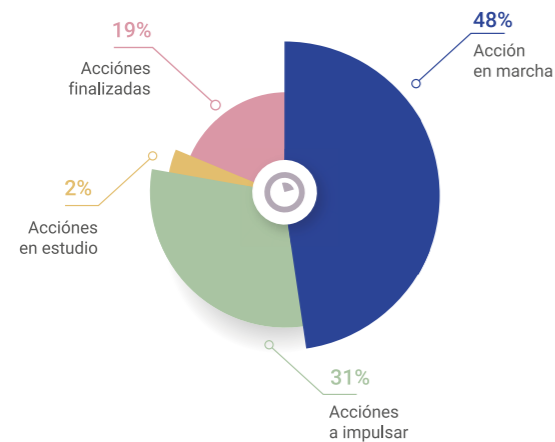
**31%**

acciones por impulsar

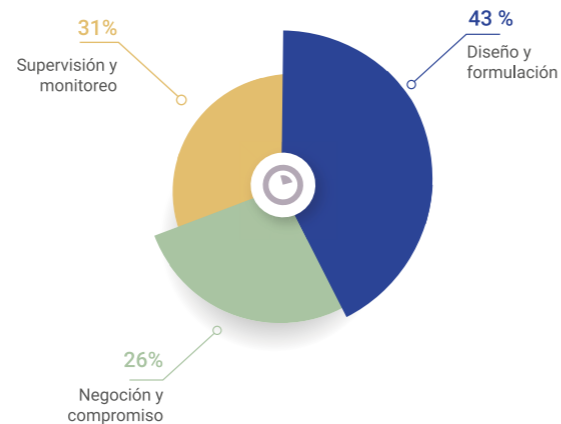
**2%**

acciones a estudiar

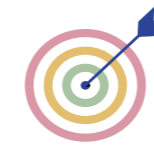
GRADO EJECUCIÓN LÍNEA INTEGRADORA E INTEGRADA



GRADO GOBERNANZA LÍNEA INTEGRADORA E INTEGRADA

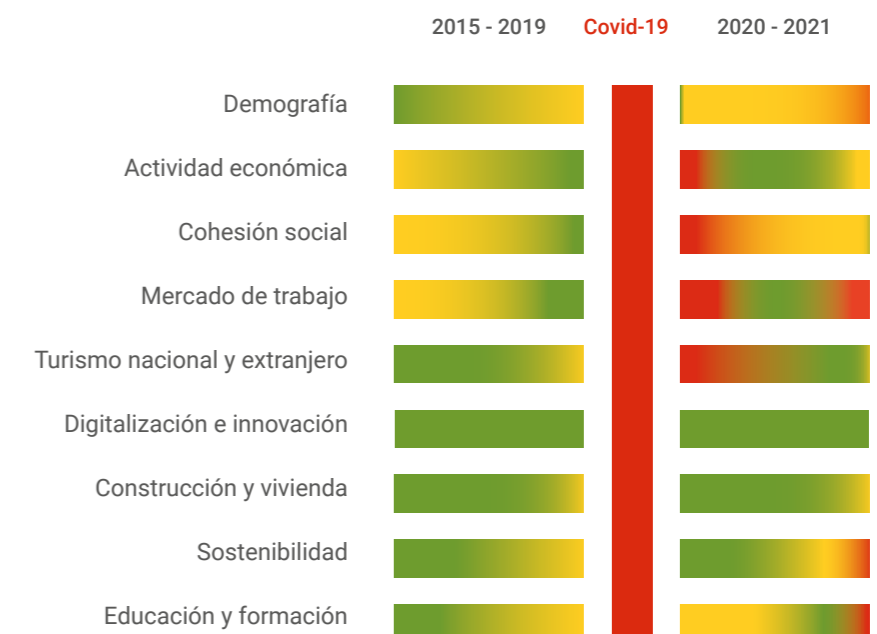


## 5 \_ Resumen de impactos y principales retos Málaga 2030



**Retos 2030**

- Rejuvenecimiento de la población.
- Metropolización del asentamiento poblacional.
- Incremento de flujos migratorios (inmigración y emigración).
- Subida de renta media.
- Aumento del tamaño pymes e internacionalización.
- Atracción industria, manufactura y logística.
- Nómadas digitales y teletrabajo.
- Comercio de proximidad y market place.
- Creación de capital social.
- Eliminación del abandono escolar.
- Atención de las dependencias y diversidad funcional.
- Capacitación universal en TICs.
- Vinculación de la formación y el empleo.
- Especialización de la mano de obra.
- Turismo sostenible.
- Turismo experiencial y digital.
- Nuevos públicos para la cultura.
- Inteligencia artificial y metaverso.
- Digitalización pública y privada.
- Clústeres productivos en el mundo.
- Atracción y retención de inversión exterior.
- I+D+i especializada y competitiva.
- Derecho y acceso a la vivienda.
- Nuevos modelos habitacionales.
- Convivencia pacífica entre residentes y turistas .
- Vehículos de movilidad personal.
- Transición energética en la movilidad y el urbanismo.
- Agua regenerada y vertido cero.
- Generación y autoconsumo de energía.
- Adaptación y mitigación de subida de temperaturas.
- Adaptación y mitigación de riesgos climáticos.
- Competencias digitales.
- Reducción de brechas sociales y segregación espacial.
- Barrios resilientes.





### Grado de ejecución de acciones del plan



### Nivel de gobernanza del plan



## II. Modelo de desarrollo a 2030

### 1 \_ Retos globales y locales

La población mundial está tendiendo a concentrarse en los entornos urbanos donde el acceso a los recursos y a la información es mayor. Naciones Unidas advierte que para 2050 vivirá en ciudades más del 70% de la población mundial.

En la zona del Mediterráneo ya se ha superado este porcentaje. Los organismos internacionales y los gobiernos nacionales no son ajenos a este fenómeno y han entrado a diseñar y proponer agendas y políticas urbanas para hacer frente a unos retos económicos, sociales, ambientales y de gobierno que son cada vez más compartidos y globales. Naciones Unidas planteó en 2015 la Agenda 2030 para países y en 2016, la Nueva Agenda Urbana. La Comisión Europea diseñó en 2017 la Agenda Urbana para la Unión Europea a través de partenariados con

los países miembros. España aprobó la Agenda Urbana Española en 2018 (poco antes lo hizo también Andalucía) y con la COVID el Estado incorporó los principios de sostenibilidad al Plan Nacional para la Reactivación y la Resiliencia centrado en los grandes retos urbanos y de país. Por tanto, el desarrollo de Estrategias y Planes de Acción Local para favorecer el desarrollo sostenible ya no es una asignatura sólo en manos de las autoridades locales y los agentes públicos y privados del espacio local. Se hace necesario alinear los objetivos de de-

sarrollo de la escala local con la nacional e internacional, así como las formas de darles respuesta. Este Plan Estratégico es consciente de todo ello y por eso incorpora los grandes retos mundiales, trabaja con políticas prospectivas y abre sus herramientas de planificación, gestión y seguimiento a una coordinación continua multinivel y a una transparencia de todos los procesos.

El modelo de desarrollo impulsado en Málaga en los últimos 30 años se ha consensado en el marco de la planificación estratégica participativa, fomentada por la fundación CIEDES. En la próxima década se quiere apostar por seguir incrementando el papel protagonista de la ciudadanía en el diseño de políticas y proyectos urbanos, y mejorando la coordinación y gobernanza de todo ello. Este Plan Estratégico plantea la necesidad de establecer un modelo de desarrollo que favorezca las transiciones y los cambios a una era global y altamente tecnológica, amenazada por las brechas sociales y digitales y por los límites naturales del planeta frente al cambio climático que estamos viviendo. El Plan considera que las personas han de seguir siendo las protagonistas, por lo que propone una vuelta al humanismo y a la preocupación por el desarrollo del individuo y de la sociedad como la mejor forma de garantizar un desarrollo a escala humana. Esta sociedad en transición vive y trabaja en un territorio donde las fronteras administrativas municipales han desaparecido, por lo que se dibuja una Málaga global, como resultado del proceso de metropolización. Se requiere el diseño de nuevas fórmulas de coordinación interadministrativa y multinivel para gestionar e impulsar un desarrollo cada vez más interdependiente y alineado de los municipios que rodean la capital. Preservar el modelo de ciudad compacta y compleja evitando la dispersión de la urbanización en ese territorio más amplio y estableciendo un equilibrio entre el campo y la ciudad, será un reto fundamental en esta nueva década. El Foro Metropolitano de Alcaldes, que se ha impulsado desde 2007 por la Fundación CIEDES en coordinación con la Diputación, refuerza su interés y se debería ampliar su capacidad de trabajo.

La Ley de Impulso de la Sostenibilidad del Territorio de Andalucía (LISTA) y su Reglamento ponen sobre la mesa nuevos instrumentos que pueden ayudar a crear un marco legal y jurídico apropiado a esta realidad metropolitana y a una integración sostenible campo-ciudad. Así mismo, la separación que establece entre los instrumentos de planeamiento general, orientados a la planificación del modelo de ciudad, y los instrumentos de planeamiento detallado, abre la puerta a una mayor integración de las propuestas y reflexiones de este plan estratégico dentro de la planificación urbanística, pudiendo ofrecer una cobertura formal a la misma que merecerá la pena explorar.

Las tendencias de crecimiento poblacional que anuncia el Instituto Nacional de Estadística para la provincia vendrán de la mano de los flujos migratorios, principalmente extranjeros, por lo que los esfuerzos por lograr la integración e inclusión de toda la población, evitando la segregación espacial y la vulnerabilidad residencial, serán claves en los próximos años.

El proceso de reformulación de la Estrategia de Málaga hacia el 2030 se inició con un conjunto de entrevistas y encuestas a los miembros del Patronato y la Comisión Ejecutiva de la Fundación, así como a los/las profesionales que participaron en la definición de la Estrategia anterior. De sus aportaciones y del análisis de las tendencias y retos destacados para las ciudades por múltiples organismos internacionales y por el diagnóstico de la ciudad que se realizó para evaluar la etapa anterior, se extrajeron **16 grandes retos** a asumir, que son la base del diseño del modelo de ciudad que se plantea a continuación:

- 1 \_ Málaga educadora y sin brecha digital
- 2 \_ Gobernanza y administración s. XXI
- 3 \_ Ciudad global conectada
- 4 \_ Barrios sostenibles y resilientes
- 5 \_ Ciudad solidaria y diversa
- 6 \_ Innovación, ciencia y desarrollo
- 7 \_ Mercado de trabajo y emprendimiento

- 8 \_ Competitividad empresarial y digitalización
- 9 \_ Capital internacional de la cultura
- 10 \_ Málaga creativa
- 11 \_ Capital turística internacional
- 12 \_ Movilidad sostenible y accesible
- 13 \_ Eficiencia energética y energías renovables
- 14 \_ Riqueza natural y economía circular
- 15 \_ Infraestructuras verdes y azules
- 16 \_ Vida saludable y accesible

A partir de la definición de estos retos se constituyeron grupos de prospectiva para profundizar en cada uno y determinar el alcance que tenían. Con el trabajo de los/las profesionales y expertos/as de reconocido prestigio que han colaborado en el grupo se ha definido el nuevo modelo de ciudad, compuesto de una misión, unos valores para llevarla a cabo y una visión de dónde queremos llegar, determinando cinco líneas estratégicas para alcanzarla y 17 objetivos centrales que perseguir.



## 2 \_ Misión, valores y visión

“Construir una sociedad más inteligente y sostenible”

A raíz del diagnóstico realizado y de los retos globales y locales a los que se quiere hacer frente, se ha definido una misión muy concreta para este Plan Estratégico (“Construir una sociedad más inteligente y sostenible”), así como los valores que deberían mover a toda la ciudadanía a la hora de trabajar juntos para ello. Esta misión se centra en la idea de que en la próxima década puede llegar a ser mucho más en

todas las dimensiones del desarrollo sostenible: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas. De ahí que el lema que se propone para este nuevo modelo de ciudad sea: “Málaga es mucho más”.



HACIA UNA SOCIEDAD	Personas en el centro, unidad, humanismo, cooperación, escucha, global
INTELIGENTE	Educación, innovación, formación permanente, digitalización
Y SOSTENIBLE	Respeto ambiental, resiliencia, circularidad

### Málaga es mucho más



Esta visión intenta sintetizar el rumbo que marca el Plan Estratégico para unir los esfuerzos de toda la ciudadanía y agentes del territorio a 2030:

En plena **era digital** y en los albores de la **inteligencia artificial**, Málaga refuerza su preocupación por las **personas** y su **bienestar**, y propone una vuelta al **humanismo**, a la **educación** y a la **formación** durante toda la vida de la ciudadanía.

**sociales** y **económicos**, manteniendo el liderazgo como **capital económica** de Andalucía. Málaga refuerza sus **infraestructuras verdes y azules** protegiendo su **riqueza natural** y su **patrimonio cultural**, haciendo un uso eficiente y respetuoso de recursos como el **agua** y la **energía**.

Málaga en 2030 quiere consolidar su carácter de **metropoli** conectada con la **provincia, Andalucía** y el **mundo**. Una **ciudad global**, que a través del **conocimiento**, la **innovación** y la **ciencia** impulsa una **economía circular** que apuesta por la **digitalización**, adaptándose a los **retos climáticos**,

Una ciudad atractiva para el **turismo** y los **negocios**, donde la **administración** se pone al servicio de la **ciudadanía** y la **cultura** y el **arte** se vive y se cuida en los **barrios**, manteniendo nuestro **carácter abierto y solidario**. **Málaga es y será mucho más en el 2030.**

### 3 \_ Líneas estratégicas para marcar el rumbo

El rumbo que ha de fijar Málaga para alcanzar la visión a 2030, requiere del establecimiento de un conjunto de líneas estratégicas de trabajo para todos los agentes del territorio.

En este sentido, se han propuesto cinco líneas básicas que darán respuesta a los 16 retos mencionados y al conjunto de objetivos estratégicos que ayudarán a acelerar el logro de la Agenda 2030.

Frente a los planes estratégicos anteriores donde todas las líneas estratégicas tenían el mismo peso, en este plan se ha querido visibilizar en la siguiente gráfica el papel preponderante de cada una y las sinergias que las relacionan. En el centro de la planificación se encuentra la línea "Málaga, educación y ciudadanía", porque serán las personas, su creatividad y sus capacidades las que harán de motor del desarrollo. A continuación, la lucha por la inclusión socioeconómica de las personas y la expansión de las fronteras territoriales hacia una "Málaga global

e integradora" darán soporte a la planificación. Serán la "Málaga innovadora y digital" y la "Málaga de la cultura" las que aportarán riqueza, empleo e internacionalización a la metrópolis, ayudando a superar los retos de la era digital y de inteligencia artificial con altas dosis de humanismo y preocupación por las personas. Rodeando a todas estas líneas estratégicas y con más retos globales y locales que abordar, se encuentra la "Málaga sostenible y litoral", convirtiéndose así en la línea que envuelve el nuevo plan estratégico a 2030.

## 5

### Líneas básicas

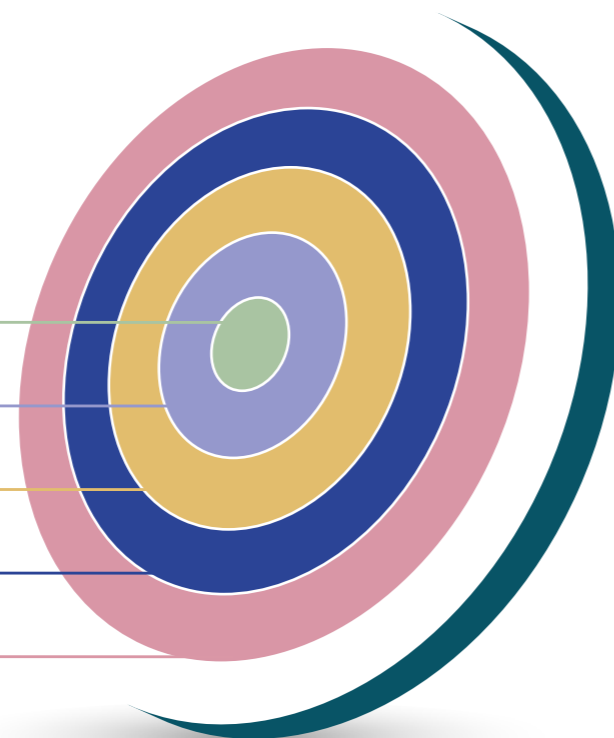
Málaga, educación y ciudadanía

Málaga global e integradora

Málaga innovadora y digital

Málaga de la cultura

Málaga sostenible y litoral



### Málaga, educación y ciudadanía

La base de la transformación urbana que se debe afrontar en los próximos años está en preparar a la población para ello. Solo una ciudadanía educada, formada y sensibilizada sobre la importancia de los retos a asumir, puede impulsar la transición hacia modelos más sostenibles de desarrollo. Se deberá apo-

yar la evolución de las estructuras y servicios de las administraciones y su coordinación para atender las necesidades y demandas de estas nuevas generaciones. Las personas se ponen así en el centro del proceso planificador para no dejar a nadie atrás.

### Málaga, global e integradora

La ciudad rompe sus fronteras administrativas en todos los aspectos de su desarrollo y el proceso de metropolización la transforma en una ciudad global que ha de compaginar la doble mirada: hacia sus barrios y hacia sus nuevos horizontes. Málaga ha de proteger su modelo de ciudad compacta y compleja, frente a las

tendencias de consumo territorial. La preocupación constante por la población, la atención de sus necesidades y la lucha contra las desigualdades y la vulnerabilidad serán claves para no perder el rumbo.

### Málaga, innovadora y digital

Las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial son elementos transformadores de todas las realidades y mercados por lo que será necesario evitar la brecha digital y establecer políticas activas de formación y empleabilidad a la altura. El atractivo de Málaga para empresas y trabajadores digitales aumentará la competitividad, pero también activará el empleo y genera-

rá nuevos tipos de empresas más globales. La adecuación de oferta y demanda laboral tendrá que hacerse de forma progresiva y efectiva para aumentar la renta media de las familias.

### Málaga de la cultura

La consolidación de la cultura como base del desarrollo estratégico de Málaga requiere ampliar la apuesta a otros ámbitos más allá del museístico, como el audiovisual, al tiempo de hacerla más presente en los distritos y barrios. Esto permitirá ofrecer un atractivo turístico más policéntrico y orientado a múltiples perfiles, reduciendo la presión de precios, la oferta y

la convivencia en las zonas más céntricas. La potenciación de la imagen internacional de la ciudad habrá de extenderse al espacio metropolitano y provincial visibilizando una Málaga mayor y mucho más compleja y atractiva.

### Málaga, sostenible y litoral

La energía, el agua y la reducción de la contaminación del aire son retos locales de alcance global a los que habrán de darse soluciones concretas en la próxima década. La riqueza natural y la biodiversidad de Málaga se tendrán que preservar para ofrecer una mejor calidad de vida a la ciudadanía, y sobre todo, para

poder luchar y mitigar los efectos del cambio climático. Será la década de las grandes transformaciones del modelo económico (economía circular) y de movilidad para garantizar esa sostenibilidad.



# PLAN DE ACTUACIÓN 2030

## Introducción

- 1 \_ Objetivos estratégicos para acelerar el cambio
- 2 \_ Proyectos estrella para concertar alianzas y construir la metrópolis

### I.

Línea estratégica 1

#### Málaga, educación y ciudadanía

- Proyecto Estrella 1: Málaga educadora y sin brecha digital
- Proyecto Estrella 2: Gobernanza y administración s.XXI

### II.

Línea estratégica 2

#### Málaga global e integradora

- Proyecto Estrella 3: Ciudad global conectada
- Proyecto Estrella 4: Barrios sostenibles y resilientes
- Proyecto Estrella 5: Ciudad solidaria y diversa

### III.

Línea estratégica 3

#### Málaga innovadora y digital

- Proyecto Estrella 6: Innovación, ciencia y desarrollo
- Proyecto Estrella 7: Mercado de trabajo y emprendimiento
- Proyecto Estrella 8: Competitividad empresarial y digitalización

### IV.

Línea estratégica 4

#### Málaga de la cultura

- Proyecto Estrella 9: Capital internacional de la cultura
- Proyecto Estrella 10: Málaga creativa
- Proyecto Estrella 11: Capital turística internacional

### V.

Línea estratégica 5

#### Málaga sostenible y litoral

- Proyecto Estrella 12: Movilidad sostenible y accesible
- Proyecto Estrella 13: Eficiencia energética y energías renovables
- Proyecto Estrella 14: Riqueza natural y economía circular
- Proyecto Estrella 15: Infraestructuras verdes y azules
- Proyecto Estrella 16: Vida saludable y accesible



# Plan de actuación 2030

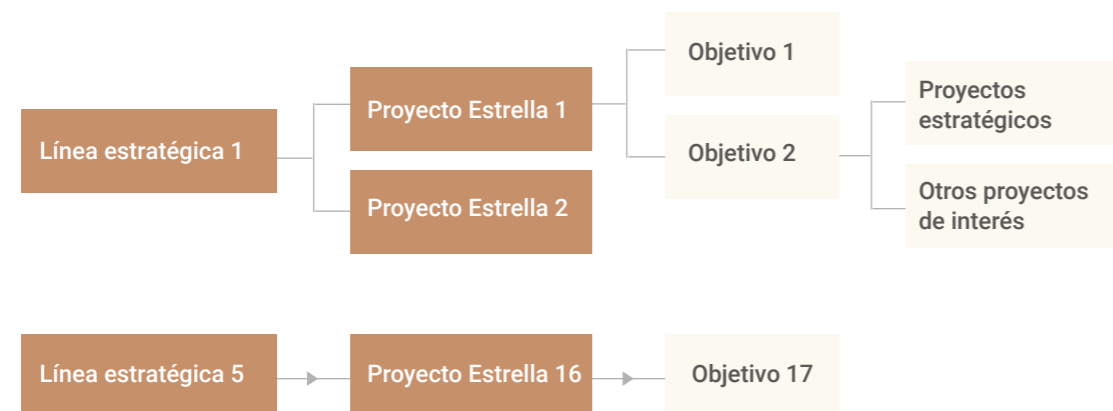
## Introducción

El documento del Plan de Actuación materializa la Estrategia en un conjunto ordenado de acciones que están vinculadas a los retos, objetivos y líneas estratégicas a abordar.

De esta forma, el Plan de Actuación se ha construido en base a un árbol de relaciones donde cada una de las 5 líneas estratégicas cuenta con varios proyectos estrella (hasta un total de 16), que a su vez dan respuesta a uno o varios objetivos estratégicos, que se materializan en un conjunto de proyectos estratégicos y otras actuaciones de interés.

Los proyectos estrella tienen la misma nomenclatura que los retos que se identificaron en la Estrategia, pero dentro del Plan de Actuación se concretan en cómo trabajar para conseguir-

los. Se ha mantenido el nombre porque fueron propuestos en los mismos grupos de prospectiva que trabajaron en proponer soluciones a los retos planteados. Cada proyecto estrella establece los ámbitos de trabajo prioritarios que deben abordarse, así como una breve descripción de la visión y los retos específicos que se han de afrontar.



Los proyectos estrella dan respuesta a 17 objetivos estratégicos que se han alineado con los de la Agenda 2030, de manera que el trabajo que se haga para alcanzar los objetivos del Plan también representará un acercamiento al cumplimiento de la Agenda de Naciones Unidas. Estos objetivos cuentan con un conjunto de indicadores que se presentan en el anexo para realizar el seguimiento, y está previsto durante los próximos años trabajar en la definición y el consenso de metas concretas que establezcan los umbrales óptimos.

Los proyectos estratégicos son aquellos que cuentan con el interés y el respaldo de mayor número de agentes, por lo que no se debería renunciar a ellos a pesar de las crisis y alteracio-

nes del rumbo que se puedan producir, ya que se pueden llegar a construir suficientes alianzas para llevarlos a cabo. Estos proyectos se han alineado con los objetivos y prioridades de otros marcos estratégicos europeos y nacionales, como son la Agenda Urbana Española, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y otras fuentes de financiación. Cada proyecto estratégico se ha posicionado ya en un grado de ejecución y en un nivel de gobernanza conforme a la misma metodología que se utilizó en el plan estratégico anterior.

## 1 \_ Objetivos estratégicos para acelerar el cambio

Una vez identificados los principales retos a superar y las líneas estratégicas con las que marcar un rumbo de trabajo, se decidió establecer aquellos objetivos concretos que podrían ayudar a poner en el centro de la diana las prioridades para todos los agentes.

De ahí que se decidió identificar 17 objetivos estratégicos que están a su vez alineados con los que tiene la Agenda 2030, de tal manera que el trabajo que se realice para conseguirlos estará acelerando su logro en la ciudad. Esto es lo que se conoce por Naciones Unidas como un proceso de localización de la Agenda y que se viene haciendo desde 2017 por la Fundación CIEDES y todos sus patronos. Es decir, el plan estratégico se apropia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y adaptándolos a la realidad local.

De esta forma, se recogen en la tabla adjunta los 17 objetivos estratégicos de este plan y su vinculación con los ODS, con los objetivos estratégicos de la Agenda Urbana Española y con las líneas estratégicas de la Agenda Urbana de Andalucía:

Objetivos estratégicos de Málaga	Objetivos Desarrollo Sostenible	Agenda Urbana Española	Agenda Urbana de Andalucía
1 _ Ciudadanía Formada	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD, 5 EQUIDAD DE GÉNERO, 16 PAZ JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	TEJIDOS PARA EL BIENESTAR, MODELO DE CIUDAD	SOC L1, SOC L6
2 _ Integración digital		CONEXIÓN SOCIAL EQUILIBRIO DE OPORTUNIDADES, ERA DIGITAL	EC L4
3 _ Simplificación administrativa	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD, 5 EQUIDAD DE GÉNERO, 9 INDUSTRIA INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO COMPETITIVO, 16 PAZ JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS, 17 ALIANZAS PARA LOS OBJETIVOS	NOTRUMENTOS	GOB L3, GOB L4
4 _ Ciudad global	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES, 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	MODELO DE CIUDAD, MOVILIDAD Y TRANSPORTE	ESP L4, ESP L5
5 _ Barrios a escala humana	3 SALUD Y BIENESTAR, 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGNALES, 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	MODELO DE CIUDAD, VIVIENDA	ESP L5, SOC L4
6 _ Lucha contra vulnerabilidad y acceso a la vivienda	1 FIN DE LA POBREZA, 2 ENERGÍA LIMPIA, 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGNALES	VIVIENDA, CONEXIÓN SOCIAL EQUILIBRIO DE OPORTUNIDADES	SOC L3, SOC L4
7 _ Ecosistema de innovación	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD, 9 INDUSTRIA INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO COMPETITIVO	GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS Y ECONOMÍA CIRCULAR, ERA DIGITAL	EC L2, EC L3
8 _ Empleo y emprendimiento	5 EQUIDAD DE GÉNERO, 8 TRABAJO DECENTE ECONOMÍA LABORAL	CONEXIÓN SOCIAL EQUILIBRIO DE OPORTUNIDADES, ECONOMÍA LABORAL	EC L2, EC L4
9 _ Empleo y emprendimiento	8 TRABAJO DECENTE ECONOMÍA LABORAL, 9 INDUSTRIA INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO COMPETITIVO	CONEXIÓN SOCIAL EQUILIBRIO DE OPORTUNIDADES, ECONOMÍA LABORAL	SOC L3, SOC L4
10 _ Oficinas, arte y patrimonio	8 TRABAJO DECENTE ECONOMÍA LABORAL, 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	TEJIDOS PARA EL BIENESTAR, GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS Y ECONOMÍA CIRCULAR	ESP L4, ESP L5
11 _ Creación y humanismo	10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGNALES, 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES	TEJIDOS PARA EL BIENESTAR, CONEXIÓN SOCIAL EQUILIBRIO DE OPORTUNIDADES	ESP L5, SOC L4
12 _ Resiliencia turística	8 TRABAJO DECENTE ECONOMÍA LABORAL, 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	MODELO DE CIUDAD, ECONOMÍA LABORAL	SOC L3, SOC L4
13 _ Movilidad sostenible y accesible	11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES, 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	MOVILIDAD Y TRANSPORTE, MODELO DE CIUDAD	ESP L3, AMB L3
14 _ Transición energética	7 ENERGÍA LIMPIA Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA, 13 ACCIÓN POR EL CLIMA	CAMBIO CLIMÁTICO, GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS Y ECONOMÍA CIRCULAR	AMB L1
15 _ Economía circular y ciclo corto	9 INDUSTRIA INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO COMPETITIVO, 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	ECONOMÍA LABORAL, GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS Y ECONOMÍA CIRCULAR	AMB L1, AMB L4
16 _ Suministro de agua y corredores verdes y azules	6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO, 14 VIDA SUBMARINA, 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES	TEJIDOS PARA EL BIENESTAR, GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS Y ECONOMÍA CIRCULAR	AMB L2, AMB L4
17 _ Jóvenes, autonomía personal y buenos hábitos	1 FIN DE LA POBREZA, 3 SALUD Y BIENESTAR	CONEXIÓN SOCIAL EQUILIBRIO DE OPORTUNIDADES	SOC L2, AMB L1

La vinculación entre las líneas estratégicas definidas en la Estrategia y estos 17 objetivos estratégicos del Plan de Actuación se observa en la siguiente gráfica. Para las cuatro primeras líneas estratégicas se han propuesto 3 grandes objetivos para cada una, y la línea estratégica que las engloba a todas (Málaga, sostenible y litoral), es la que tiene que responder a 5

grandes objetivos, al tratarse, como se ha dicho, la línea que cuenta con retos más complejos (globales y locales a la vez). Esta línea necesita elaborar planes directores y/o estratégicos específicos, como pueden ser el Plan del Clima (Plan Alicia, ya existente en Málaga) o Planes de Economía Circular.



## 2 \_ Proyectos estrella para concertar alianzas y construir la metrópolis

Los proyectos estrella son la formulación de un rumbo concreto materializado en proyectos y actuaciones que se quiere que den respuesta a unos objetivos específicos. Estos proyectos representan en realidad la capacidad de generar alianzas entre distintos actores para unir recursos y esfuerzos en la misma dirección, que es lo que finalmente permite avanzar en el desarrollo deseado. El concepto de proyectos estrella se ideó en 2006 a raíz de la definición del segundo plan estratégico, y para su seguimiento se diseñó un sistema de indicadores que analizan no sólo el grado de ejecución de cada uno de los proyectos y actuaciones que le dan cuerpo, sino también el nivel de gobernanza que requieren los mismos para ejecutarse. Se trata de una metodología propia de Málaga que se ha ido extendiendo a otros planes estratégicos españoles y del arco mediterráneo y latinoamericano.

El grado de ejecución propone para cualquier tipo de proyecto o actuación 6 niveles o etapas donde las tres primeras son previas a la propia ejecución, pero fundamentales para lograr que un proyecto se inicia, como son: el estudio de lo que se quiere hacer y la elaboración de los anteproyectos, estudios e informes que sean

necesarios; la identificación de los responsables de impulsar la actuación y la dotación presupuestaria de la misma. A continuación, se identifican otros tres niveles de implantación tan simples como: fase de inicio, mitad y final de la ejecución. Cada etapa tiene asignado un % del 100% de la implementación, conforme se muestra en la siguiente figura. El nivel de gobernanza tiene solo tres posibles etapas en base al nivel de acuerdos en el que se encuentra cada proyecto o actuación, y cuyo conocimiento es clave para definir adecuadamente el proceso de gestión y seguimiento de cada proyecto. El grado de implicación de agentes es mayor en la etapa de diseño y formulación, mientras que se reduce en la de negociación y compromiso a los agentes competentes y se puede reducir aún más en la última etapa, o aumentar según se quiera dar mayor o menor transparencia.



1. Estudio (10%)
2. Identificación de responsables (10%)
3. Dotación presupuestaria (20%)
4. Inicio de la ejecución (20%)
5. Mitad de ejecución (20%)
6. Final de ejecución (20%)



1. Diseño y formulación
2. Negociación y compromiso
3. Supervisión y monitorio

Los proyectos estratégicos y las demás actuaciones que se han seleccionado responden al interés de distintos actores locales o globales por lo que se ha hecho referencia a las alianzas que se podrían construir con los responsables con competencias. Así mismo, se ha propuesto vincular los proyectos estratégicos a algunas

fuentes de financiación adicionales y que pueden ayudar a aportar el presupuesto necesario para su puesta en marcha. Los principales fondos considerados y sus acrónimos están explicados en la siguiente tabla:

Fuentes de financiación externa	Descripción
<b>Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)</b>	Es uno de los principales instrumentos financieros de la política de cohesión europea. Su objetivo es contribuir a reducir las diferencias entre los niveles de desarrollo de las regiones europeas y mejorar el nivel de vida en las regiones menos favorecidas.
<b>Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)</b>	Es el plan elaborado por el estado español para articular la financiación del programa Next Generation que activó la Unión Europea a raíz de la COVID-19. Traza la hoja de ruta para la modernización de la economía española, la recuperación del crecimiento económico y la creación de empleo, para la reconstrucción económica sólida, inclusiva y resiliente tras la crisis de la COVID, y para responder a los retos de la próxima década.
<b>Fondo Social Europeo (FSE+)</b>	Es el principal instrumento con el que Europa apoya la creación de empleo, ayuda a las personas a conseguir mejores puestos de trabajo y garantiza oportunidades laborales más justas para toda la ciudadanía de la UE. Para ello, el Fondo Social Europeo invierte en capital humano europeo: trabajadores, jóvenes y todas aquellas personas que buscan empleo o un empleo mejor.
<b>Fondo de Transición Justa (FTJ)</b>	Es un nuevo instrumento financiero en el ámbito de la política de cohesión cuyo objetivo es prestar apoyo a los territorios que se enfrentan a retos socioeconómicos graves derivados del proceso de transición a la neutralidad climática. El Fondo de Transición Justa facilitará la aplicación del Pacto Verde Europeo, cuyo objetivo es lograr una Unión climáticamente neutra de aquí a 2050.

Dado que el espíritu de este Plan Estratégico es consolidar la Málaga global, que se extiende más allá de sus fronteras administrativas y se proyecta internacionalmente, se han querido destacar aquellos proyectos estratégicos que cuentan con este alcance global, siendo identificados dentro de cada uno de los proyectos estrella con la palabra **GLOBAL**. Del total de 82 proyectos estratégicos seleccionados, hay 33 que tienen una visión más amplia que el espacio de la capital, extendiéndose hacia la provincia y alcanzado distintos territorios.



**I.**  
**Línea Estratégica 1**  
**Málaga, educación y ciudadanía**



PROYECTO ESTRELLA

**Málaga**  
**educadora y**  
**sin brecha**  
**digital**

Objetivos estratégicos

**1**

CIUDADANÍA FORMADA

**2**

INTEGRACIÓN DIGITAL

ODS impactados



Ámbitos de trabajo

- Formación a lo largo de toda la vida.
- Abandono y absentismo escolar.
- Espacios para la educación y la formación.
- Formación Profesional Dual.
- Brecha digital.
- Empleabilidad.
- Implicación ciudadana.
- Promoción, sensibilización y difusión.

Visión y retos

**FORMACIÓN Y EMPLEABILIDAD**

La formación y la educación son los instrumentos clave y más eficaces para cambiar una sociedad y el desarrollo de las ciudades. Hoy en día, la formación debe abordarse a lo largo de toda la vida, facilitando el acceso de las personas al empleo y a unos niveles básicos de calidad de vida. Una sociedad que tenga presente a toda la ciudadanía ofreciendo oportunidades, ocio y cultura a cualquier tipo de persona independientemente de sus necesidades, siempre será una sociedad mejor.

## PROYECTO ESTRELLA 1 Málaga educadora y sin brecha digital

Para ello, es fundamental que exista interconexión entre los distintos niveles educativos y la sociedad, y en especial, entre las universidades y las empresas que es donde se genera una mayor empleabilidad. A 2030, la formación universitaria en Málaga debe aumentar la excelencia y su competitividad, para hacer frente a los grandes desafíos que vendrán desde Europa. Habrá que unificar y preparar a la sociedad para la transformación que va a acontecer en materias ambientales, económicas, digitales y sociales. En los próximos años, la formación y el emprendimiento serán las bases para afianzar una cultura emprendedora que de soporte a esta transición. En el caso de la Formación Profesional, las prácticas en empresas son obligatorias en el segundo año, por lo que se deberá impulsar un mayor compromiso y apertura de las empresas para poder acompañar y formar a los alumnos. Crear una red de recursos en los distritos ayudaría a esta iniciativa.

Por otra parte, existe una gran cantidad de ofertas formativas y ayudas, pero la juventud que debe incorporarse al mercado de trabajo no tiene conocimiento de ello. Es necesario realizar otro tipo de campañas para dar a conocer toda la información existente, orientándolas a públicos clave como los orientadores de los institutos, creando mesas de trabajo para ayudar en este tema. El problema no es la falta de recursos sino el desconocimiento que existe sobre ellos. Lo más importante es luchar para que en el 2030 el absentismo escolar y el abandono de los estudios se reduzcan al mínimo y la ciudadanía se caracterice por su preocupación constante por estar educada y formada.

La ciudad de Málaga podría ser un piloto referente de formación profesional dual, conectada con la Universidad, la Cámara de Comercio, la Confederación de Empresarios y otros agentes. Se podrían orientar las prácticas a impulsar las prioridades estratégicas de la ciudad, como el turismo, el comercio, la industria y la tecnología. Trabajar en pro a la empleabilidad implica saber cuáles son las demandas de la industria y de

las empresas para lo que habrá que insistir en realizar un buen diagnóstico de las necesidades sociales y territoriales con el objetivo de formar a los alumnos en estas nuevas demandas. Los clústeres se sitúan como un elemento fundamental para realizar este diagnóstico, dinamizar el mercado y fomentar la colaboración público-privada.

### ESPACIO PÚBLICO Y CIUDAD EDUCADORA

En el 2030 hay que rentabilizar el uso de las infraestructuras y espacios públicos para el uso y disfrute de toda la ciudadanía. Actualmente son insuficientes las medidas y las iniciativas que facilitan la utilización de estos espacios públicos para la realización de actividades asociativas, acampada, ocio y tiempo libre, musicales, vecinales, etc. Es necesario mejorar los espacios en los barrios para que ofrezcan un servicio adecuado, re-naturalizando el espacio y facilitando una movilidad más sostenible (deportes, bandas de música, danza... etc.). En la próxima década, habría que modificar y flexibilizar la normativa de los centros educativos y espacios públicos, tratando de crear una unificación entre centros y entre distritos. El uso del espacio público requiere de una actitud de responsabilidad y apropiación de la ciudadanía, pero también necesita de una asignación presupuestaria para su conservación y vigilancia. Una red de espacios públicos gestionados de forma coordinada público-privada aumentaría exponencialmente el uso de estos, educando así en civismo y conciencia de lo público. Todas las iniciativas que den facilidades para la cesión de usos de espacios, poniendo en el centro las necesidades de las personas, generarán una ciudad más humana y solidaria. En este sentido, será conveniente contar con equipamientos de carácter pedagógico y educativo que animen a la población a mejorar su formación científica y sus capacidades para atender a los retos sociales, económicos, ambientales y culturales de los próximos años, como hace ahora el Centro Principia. Sin embargo, habría que darle una

mayor envergadura y alcance territorial como sucede en otras provincias con centros y museos de ciencia y de difusión del conocimiento científico, ayudando así a promover entre la juventud este tipo de perfiles que hoy cuentan con una de las empleabilidades más elevadas (STEM: disciplinas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). La cooperación con las empresas y la comunidad universitaria con este fin sería de gran interés.

### CULTURA E IDENTIDAD

El carácter turístico y abierto de Málaga a todas las culturas es una seña de identidad que se debe potenciar desde la educación y la formación. En Málaga ya existe una gran demanda en formación musical y en artes escénicas, pero aún se puede potenciar más y mejorar la afición a la música. De cara a los próximos años, es conveniente organizar conciertos didácticos para llegar a nuevos públicos, facilitar espacios donde puedan actuar las bandas de música, incrementar la formación musical en los currículos académicos y mejorar en general las disciplinas culturales, musicales y artísticas de la población malagueña. Especial interés tiene potenciar las escuelas musicales y vincularlas a los barrios, dando un giro a los conservatorios para multiplicar el potencial musical de Málaga y generar nuevos profesionales. A 2030, podría coordinarse a través de un grupo de responsables la gran cantidad de acciones musicales que existen en la ciudad, y difundirlas mejor para llegar a todos los públicos.

Por otro lado, con respecto a las artes plásticas los centros educativos realizan una amplia labor con el alumnado por lo que se debería difundir su trabajo y diseñar y promocionar catálogos, mejorar las políticas de becas y despertar y motivar a la infancia y juventud que cuentan con nuevas inquietudes.

La Universidad, que ya trabaja en la conexión con los estudiantes en materia de cultura a tra-

vés del proyecto "Contenedor Cultural", deberá potenciar más esta faceta de conexión con la ciudadanía y de formación de profesionales y nuevos emprendedores.

Por otro lado, Málaga tiene la base para ser un referente de la gastronomía y la gestión turística, y aunque ya cuenta con formación, se debe seguir apostando por los grados superiores en hostelería con una mayor dotación presupuestaria y reforzar el aprendizaje de idiomas. En este sentido, para 2030 se debería mejorar y ampliar la formación y las dependencias de la Escuela de Idiomas, que no pueden atender las múltiples peticiones que recibe anualmente, incluso ramificándola a los barrios.

### BRECHA DIGITAL

La integración en la sociedad de la información y la implantación de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial en las ciudades no sólo conlleva el impulso de las smartcities (ciudades inteligentes), sino también de los smartcitizens (ciudadanía inteligente). A 2030, Málaga necesita hacer una apuesta firme, continua y ambiciosa de impulso a la formación en tecnologías de toda la población porque la administración, las empresas y la propia educación están ya transitando a este nuevo modelo digital. La necesidad no es solo patente en el mercado laboral, que también está requiriendo unos perfiles tecnológicos que no logra cubrir, sino también en las relaciones de la ciudadanía con la administración y con el suministro más básico de bienes y servicios. Esta transición digital está siendo paulatina, pero se irá acelerando en los próximos años y requiere de un esfuerzo de programación e inversión de todas las administraciones y agentes. Es fundamental aprovechar el marco europeo de ayudas y subvenciones para lanzar y mantener proyectos que ayuden a preparar a todos los colectivos para el mundo digital, en especial a los más vulnerables, evitando que queden atrás en esta transformación social.

**PROYECTO ESTRELLA**  
Málaga educadora y sin brecha digital

**Retos**

- Fomentar las actividades deportivas, musicales y artísticas para escolares.
- Fomentar las actividades musicales y las escuelas de música en los colegios, impulsando las municipales.
- Potenciar las becas de ayuda a la producción, como Málaga Crea.
- Coordinar la cesión de uso de las instalaciones deportivas escolares para ser utilizadas en horario no lectivo para actividades de barrio, flexibilizando el actual reglamento de uso.
- Invertir en la modernización de los centros educativos y sus espacios para cultura, deporte y ocio.
- Establecer mecanismos para coordinar actividades entre centros y asociaciones de los distritos.
- Simplificar el acceso a las ayudas públicas de formación y educación.

- Acercar la Formación Profesional a la Universidad.
- Fomentar la Formación Profesional Dual.
- Impulsar la cultura emprendedora a través de la formación y el emprendimiento.
- Potenciar las políticas de inclusión en la formación y el ciclo educativo, creando talleres específicos para las personas con necesidades especiales.
- Impulsar el transporte sostenible y la accesibilidad a los centros educativos y a la Universidad.
- Integrar a los escolares en los barrios.
- Buscar la excelencia en la formación turística, gastronómica y hostelera, como sello de identidad de Málaga.
- Impulsar la competitividad y la excelencia en la formación universitaria.
- Ampliar y mejorar la Escuela Oficial de Idiomas de Málaga.

**Otros proyectos de interés**

- Integración de programación e inteligencia artificial en el ciclo educativo.
- Adaptación de la formación a los nuevos perfiles demandados por las empresas.
- Espacios ciudadanos para la educación.
- Escuelas musicales y Escuela Municipal de Música.
- Campañas para promover la importancia de la educación.
- Ampliación de horarios de las instalaciones deportivas y culturales de centros educativos.
- Consejo Sectorial de Educación.
- Plan de formación en habilidades transversales de desempleados y jóvenes.
- Programas de educación y empleo con colectivos vulnerables.
- Creación y mantenimiento de mesas sectoriales de educación.

- Observatorio del empleo y la formación en barrios.
- Creación de un Comité de Ciudad que coordine los recursos activos en educación pública y privada para maximizarlos.
- Creación de un catálogo de carreras y oficios, en base al conocimiento de las necesidades de los jóvenes y del mercado laboral.
- Creación de un clúster público-privado que potencie la empleabilidad.
- Ampliación de oferta y de espacios de la Escuela Oficial de Idiomas de Málaga.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
1 -	Proyecto Málaga sin Brecha Digital			Ayto. Málaga, Estado, Junta Andalucía.	FSE+, PRTR
2 -	Málaga piloto de Formación Profesional Dual			Junta Andalucía, Estado, Ayto. Málaga, Cámara, Sindicatos.	FSE+, FEDER
3 -	Málaga por la Música y las Artes Escénicas			Ayto. Málaga, Junta Andalucía, Diputación, privados.	FEDER
4 -	Centro divulgativo-educativo de Ciencia y perfiles STEM (GLOBAL)			Junta Andalucía, Principia, Universidad, Diputación, privados.	FSE+, FEDER

## 2 PROYECTO ESTRELLA Gobernanza y administración s. XXI

### Objetivo estratégico

**3**  
SIMPLIFICACIÓN  
ADMINISTRATIVA

### ODS impactados



### Ámbitos de trabajo

- Administración electrónica.
- Simplificación, modernización, calidad e innovación.
- Participación y compromiso ciudadano.
- Innovación social.
- Rendición de cuentas y transparencia.
- Presupuestos y financiación municipal.
- Competencias, habilidades y renovación generacional.
- Cooperación internacional.

### Visión y retos

#### GOBERNANZA LOCAL Y GOBIERNO ABIERTO

La gobernanza local implica y exige un cambio en la forma tradicional de gobernar: los gobiernos locales no pueden permitirse tomar decisiones y poner en práctica las políticas públicas locales dentro del tradicional entramado administrativo y legal, ni considerarse el único actor relevante, ni contar con que sus decisiones estén siempre respaldadas por el poder central del Estado. Además, el local es el nivel de gobierno que más restricciones financieras tiene y, por tanto, tiene que tender a construir y fomentar un partenariado sólido con el sector privado y el tercer sector.

La gobernanza local hay que entenderla como la emergencia de nuevas formas de toma de decisiones colectivas a nivel local que conlleven el desarrollo de diferentes relaciones, no sólo entre organizaciones públicas, o entre éstas y las no públicas, sino también entre los ciudadanos y las organizaciones públicas. Es el reconocimiento a la difusión de la responsabilidad en la provisión de los servicios públicos y a la importancia que adquieren los gobiernos multinivel y

los demás sectores que intervienen en el proceso de identificación de problemas, selección, implementación, control y evaluación de las políticas públicas locales.

La gobernanza local configura un concepto más amplio de sector público, un sector público compartido donde ningún actor tiene los recursos y la información suficiente para afrontar unilateralmente los problemas que se plantean. Málaga ha sido un referente en Andalucía y España con la creación de entidades como la Fundación CIEDES, que defiende esta manera de gobernar y que ha impulsado un desarrollo conjunto y coordinado entre actores. A 2030 se deberá extender esta metodología y filosofía al ámbito metropolitano y al trabajo entre municipios, donde no existen tantas figuras de coordinación entre administraciones y agentes territoriales.

Por otro lado, un Gobierno Abierto es aquel que entabla una conversación permanente con su ciudadanía para conocer de primera mano sus recomendaciones y/o sugerencias, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de la ciudadanía y el personal técnico en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente. A 2030, en Málaga será clave seguir impulsando los planes de Gobierno Abierto, tanto los elaborados por el Ayuntamiento como los que puedan impulsar otras administraciones. Así como todas las herramientas que le puedan ayudar a cumplir con éxito sus objetivos, tanto los mecanismos de transparencia como los de rendición de cuentas o los de participación y colaboración.

Las acciones relacionadas con el gobierno abierto, la sostenibilidad y la digitalización son fundamentales para alcanzar una gobernanza plena con implicación y participación directa por parte de los ciudadanos. En Málaga, haría falta revisar la ordenanza de participación ciudadana y someterla a una consulta públi-

ca para cambiarlas y adaptarlas a las nuevas formas de participación que la ciudadanía está demandando. Ello implica, entre otras cuestiones, rehacer los planes de participación en los distritos y aumentar la representatividad de las asociaciones y la ciudadanía en general. Es necesario continuar con la mejora iniciada del registro de asociaciones para conocer el amplio tejido asociativo que existe en la ciudad.

#### SIMPLIFICACIÓN Y MODERNIZACIÓN

La organización municipal y de la administración en general con sus respectivas competencias suele ser desconocida por la ciudadanía. Aunque existen herramientas como el árbol de servicios municipal para el ciudadano —donde hay un organigrama de servicios para que se conozcan las funciones y competencias de cada área o empresa municipal en la que se puedan realizar los distintos trámites administrativos— no es suficiente. A 2030, se propone, que tanto dentro como entre administraciones, se coordinen trabajos e informaciones y que cada ciudadano tenga una carpeta compartida en la que esté toda su información y desde la que se pueda tramitar cualquier asunto administrativo.

Es necesaria la simplificación de la burocracia, haciendo extensiva las iniciativas como la declaración responsable, aunque ello suponga un cambio normativo para que la administración las admita como herramientas de trabajo. Pero, sobre todo, es necesario comunicar de forma sencilla con la ciudadanía, utilizar un lenguaje claro para que comprenda la información que le envía la administración y pueda atender sus obligaciones y derechos.

La búsqueda de una mayor cooperación entre las administraciones públicas para facilitar los trámites resulta vital para el buen fin de estas ideas. En este sentido, hay que seguir impulsando la revisión de los procedimientos administrativos que deben realizarse con otras

## PROYECTO ESTRELLA 2 Gobernanza y administración s. XXI

administraciones para evitar cuellos de botella, como ha realizado recientemente la Junta de Andalucía tanto a nivel tecnológico como de cambio de normativo. De esta forma se evitarían muchos de los problemas burocráticos que se encuentra la propia administración y gran parte de los problemas en la interacción con la ciudadanía.

### DIGITALIZACIÓN

El paradigma del gobierno digital asume la responsabilidad de poner en juego todos los elementos para digitalizar las relaciones y será obligatorio para el año 2030, por lo que la lucha contra la brecha digital de la administración y de la ciudadanía es obligada en esta década. Casi todas las administraciones tienen implantados planes de administración electrónica y se están poco a poco implantando los procedimientos para ello, no obstante, sería conveniente que se impulsara aún más el que se pueda hacer un seguimiento de cualquier trámite también de forma digital, de manera que se conozca en cada momento dónde y en qué proceso se encuentra un expediente. Numerosas empresas ya lo han implantado y cada vez el ciudadano como consumidor es más exigente, por lo que esta posibilidad le animaría a relacionarse con la administración.

La lucha contra la brecha digital ha de trabajar expresamente en la formación de diversos colectivos, tanto dentro como fuera de la administración, ya que si no se articula y se mantiene este aprendizaje, la brecha seguirá aumentando. En concreto, las personas mayores y las personas con diversos tipos de diversidad funcional siguen estando separadas de la administración digital y es necesario crear un modelo de trabajo que les permita contar con una asistencia social o figura creada a tales efectos (incluso un voluntariado social) que les enseñe y les ayude a solventar este tipo de problemas.

### RECURSOS HUMANOS

De cara a 2030, es necesario abordar el cambio generacional en muchas de las áreas y servicios de la administración local procurando traspasar el conocimiento y buen hacer adquirido por el funcionariado actual a las nuevas generaciones, si se quiere mejorar la eficiencia y la atención al público. En este sentido, se propone un cambio de criterio a la hora de determinar los mecanismos de evaluación para valorar el trabajo realizado, estableciendo objetivos e incentivos a lo largo de toda la vida laboral. De la misma manera, se debe dotar el sistema de las medidas necesarias para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación en estos procesos y en los que se quiera garantizar la representatividad.

A 2030 se propone impulsar el trabajo de auditoría de procesos y procedimientos de los servicios de calidad en las áreas municipales y establecer herramientas como los cuadros de mando para el seguimiento y evaluación de los objetivos internos y de personal, animando al establecimiento de incentivos por su cumplimiento. De cara a mantener y mejorar el bienestar de los trabajadores, se debería apostar por promover la salud y el bienestar psicológico del funcionariado, lo cual redundaría también en una mejor productividad y un menor absentismo laboral. También sería importante apostar por la promoción y la formación continua de los trabajadores dentro del horario laboral.

Por otra parte, se debería impulsar la formación ciudadana en la cultura pública si se quiere incrementar su compromiso y participación en la toma de decisiones en la ciudad.

### CALIDAD EN EL SERVICIO Y TRANSPARENCIA

Analizar la calidad del servicio que se presta es fundamental para poder evaluarlo. El servicio de calidad del Ayuntamiento realiza las auditorías pertinentes, pero es cierto que se puede mejorar la comunicación de resultados. Lo mismo sucede con otras herramientas implantadas para conocer la opinión de la ciudadanía o del propio personal municipal, donde la comunicación y transparencia posterior de los resultados no es suficiente. Por ejemplo, las encuestas omnibus, un tipo de investigación cualitativa con la que el Ayuntamiento recopila datos de la ciudadanía sobre una amplia variedad de temas, o los buzones donde se pueda indicar el grado de satisfacción de los servicios municipales e introducir sus sugerencias o quejas (en proceso de sustitución por códigos QR). El seguimiento de los resultados de estas herramientas se hace a través de las comisiones y grupos de calidad municipal, pero podría mejorarse su difusión.

Acercar la administración a la ciudadanía será uno de los grandes retos a 2030 y se debería apostar por potenciar las ventanillas únicas para facilitar esta relación. El Ayuntamiento de Málaga cuenta con las OMAC, que son dependencias presenciales que acercan la administración municipal a la ciudadanía en sus barrios. Es una unidad dependiente del Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Málaga (SAIC), que reúne información y trámites de multitud de servicios municipales de manera que, en un único contacto, la ciudadanía puede resolver sus necesidades de manera centralizada. No obstante, aún son bastante desconocidas por la ciudadanía en general y se deberán promover y mejorar su coordinación con el resto de los servicios y áreas municipales para garantizar una rápida respuesta a la ciudadanía. Tanto las ventanillas únicas como los expedientes electrónicos ya están regulados por la administración, pero a 2030 habrá que implantarlos de forma masiva y enseñar a la ciudadanía y al funcionariado cómo utilizarlos y la importancia que tienen.



**PROYECTO ESTRELLA**  
**2** Gobernanza y administración s. XXI

**Retos**

- Apostar por la formación continua de los trabajadores.
- Articular nuevas medidas que garanticen la igualdad plena.
- Planificar y asegurar la cobertura de las bajas laborales y abordar el cambio generacional.
- Cuidar la salud física y mental del funcionario.
- Evitar la instrumentalización de la participación.
- Simplificar la tramitación administrativa y la burocracia interna.
- Impulsar siempre que se pueda el silencio positivo.
- Dotar a la administración de recursos potentes y actualizados que faciliten los trámites digitales.
- Aumentar las medidas de ciberseguridad.
- Establecer mecanismos que permitan al usuario valorar la labor del funcionario.

- Ampliar la ley de transparencia a todas las empresas públicas.
- Regular la creación de nuevas agencias públicas o de colaboración público-privada.
- Hacer públicas las encuestas que analizan la función de las áreas y de las empresas municipales.
- Evaluar de forma permanente al funcionariado por medio de encuestas.

**Otros proyectos de interés**

- Despliegue de la Plataforma municipal para la digitalización integral de los procesos y la automatización inteligente de servicios electrónicos.
- Campañas “Málaga, ciudad transparente”.
- Actualización del registro de asociaciones.
- Impulso e incremento de las partidas de presupuestos participativos.
- Mejoras en el uso y rendimiento de la aplicación Málaga Funciona.
- Mejora de la visualización de presupuestos municipales.
- Creación de la figura de la Atención Social Tecnológica, en la que grupos de personas realicen los trámites informativos para colectivos como personas mayores y con diversidad funcional.
- Ampliación y mejora del portal de datos abiertos.

- Identificación de necesidades de renovación generacional y plan de integración de jóvenes en la administración municipal.
- Creación de un observatorio destinado a evaluar los Servicios Públicos, que cuente con el apoyo de técnicos a nivel nacional e internacional.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
5 _	Nuevo reglamento y herramientas de participación ciudadana (apoyados en TICs)			Ayuntamiento.	
6 _	Programa de transformación digital para gobierno abierto con programas de capacitación interna			Ayuntamiento.	
7 _	Proyectos de incremento de la ciberseguridad			Todas administraciones.	PRTR
8 _	Unidad de simplificación de trámites administrativos con colaboración público-privada (GLOBAL) de Ciencia y perfiles STEM (GLOBAL)			Diputación, Junta Andalucía, municipios, colegios profesionales.	FEDER, PRTR



**II.**  
Línea estratégica 2  
Málaga global e integradora



PROYECTO ESTRELLA

Ciudad  
global  
conectada

Objetivo estratégico

ODS impactados

4

CIUDAD GLOBAL



Ámbitos de trabajo

- Posición en Europa y el Mediterráneo.
- Infraestructuras metropolitanas.
- Coordinación intermunicipal.
- Fortalecimiento comarcal.
- Vivir lo global en lo local.
- Unión campo-ciudad, vuelta a la naturaleza.
- Puerto, Aeropuerto y hub logísticos.
- Ferrocarril, metro y bus.
- Territorios 45 minutos y ciudad de 15 minutos.
- Posicionamiento en mundo digital.
- Identidad y calidad de vida.

Visión y retos

**EL DESAFÍO FÍSICO Y POLÍTICO  
DE ROMPER LOS LÍMITES  
ADMINISTRATIVOS**

El fenómeno de concentración de población en los espacios urbanos se extiende a escala mundial de la mano de la globalización. Los manifiestos beneficios de la metropolización y de la aparición de ciudades globales empiezan a verse eclipsados por los conflictos y desigualdades sociales y los impactos ambientales del modelo. No obstante, cada vez son más las ciudades de tamaño medio que resultan atractivas para ofrecer un ritmo de vida con escala humana, pero con parámetros laborales y económicos de ciudad conectada al mundo. Málaga ha estado en la última década promoviendo este modelo dimensionado para una escala nacional, pero el crecimiento poblacional actual y previsto, así como el aumento creciente de su atractivo internacional sugieren que en el 2030 se producirá un cambio de marco territorial de referencia hacia lo internacional y habrá de entenderse como una conurbación urbana-rural con carácter de ciudad global. Esa corriente de atrac-

### 3 PROYECTO ESTRELLA Ciudad global conectada

ción internacional que ahora se registra ha de ser encauzada de forma eficiente y sostenible, y para ello ha de ser más intensiva que extensiva, más comprometedor con la interrelación del territorio, no por lo que aporta la fortaleza de la capital, sino por lo que el territorio le aporta a ella.

En el concepto de ciudad global, Málaga capital actuará con el “barrio” principal de la conurbación, compartiendo fortalezas y oportunidades con el resto del territorio, donde hay otros “barrios” importantes (Marbella, Vélez, Antequera, Álora, Ronda, etc.) y mucha naturaleza conectada que hace de pegamento territorial. Debe existir un núcleo (capital) que ejerza el liderazgo y la función de distribución de intercambios, pero entender que “no todo lo que pase debe ocurrir dentro de los límites municipales” sino en la extensa policentralidad donde hay zonas más densamente pobladas y otras menos, porque se debe mantener la compacidad de los núcleos urbanos y evitar la urbanización del espacio natural. Se trata de impulsar y construir una solidaridad territorial que requerirá de una diplomacia conjunta en la escala supraprovincial para que Málaga se consolide en el mapa de ciudades globales. Para ello, el gran reto será diseñar e implantar una estrategia previa ordenada, coordinada y respaldada preferentemente por figuras de ordenación territorial (la LISTA y su Reglamento pueden ofrecer el marco) de manera que hasta los municipios más pequeños estén alineados con los mayores. Este nuevo modelo implica un cambio de visión del modelo territorial en Andalucía y pese a que existen numerosos planes subregionales en Málaga, será necesario redefinirlos desde una óptica de máxima interrelación y criterios de sostenibilidad, creando mecanismos de coordinación interadministrativa para su seguimiento e impulso. La vinculación del campo y la ciudad requerirá no sólo de una planificación coordinada, sino de una auténtica convicción política de alcance económico, territorial y cultural que cree las condiciones para un repoblamiento, sistemático y estable, de ese universo vaciado.

La pandemia ha ayudado a descomprimir el concepto de ciudad hacia los espacios rurales, recuperando el contacto con la naturaleza y reconociendo su capacidad laboral y productiva dentro del nuevo modo de entender la vida en la ciudad global. El desplazamiento residencial hacia los espacios rurales que ya se está produciendo desde hace al menos una década, deberá ir acompañado de una descentralización de la actividad productiva, emprendedora y del conocimiento que se apoye en las nuevas tecnologías, las oportunidades de la inteligencia artificial y la mejora de las infraestructuras de comunicación.

La apuesta por la revalorización de la cultura y del turismo urbano que ha hecho Málaga ha desembocado al final en la génesis de una capital tecnológica de alcance transfronterizo que le va a permitir jugar en la liga de las ciudades globales de una manera diferencial. Es importante acotar los elementos que generarán esa identidad global diferente. Málaga podría fraguar de cara al 2030 un modelo de desarrollo de ciudad media, que encuentra en coordinación y gobernanza entre municipios, el papel estructural que le corresponde y que las grandes metrópolis no han sabido articular en la mayoría de los casos, con su avasalladora concentración de poder económico y mediático. Un modelo de desarrollo a escala humana en el que:

- a) los avances tecnológicos sirvan para conocer mejor la realidad, no para suplantarla.
- b) se desarrolle en ellos una forma de vida urbana en la que la naturaleza sea una parte constitutiva de la ciudad, y no su antítesis.
- c) se incorporen al PIB una serie de recursos productivos de la región, diversificados y hasta el presente infravalorados por el monocultivo turístico inmobiliario, como garantía de estabilidad económica y valor añadido.
- d) consecuentemente, un modelo en el que la globalización, que es el aire que se respira, sea el aire limpio de la inclusión social, y no el aire viciado de la discriminación y el malestar.

#### MOVILIDAD SOSTENIBLE E INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN Y TRANSPORTE

La ciudad global requiere la mejora de la movilidad territorial, por lo que habrá que buscar soluciones sostenibles y eficientes tanto en el núcleo central como en la metrópolis y se deberá hacer de cara a 2030 una inversión destacada en infraestructuras de comunicación y optimización y mejora del transporte.

El aeropuerto es la pieza clave que abre la ciudad a un ritmo de vida y de trabajo de carácter global, mejorando en los próximos años por la apuesta de sostenibilidad del transporte aéreo (en 2035 se esperan modelos de aviones eléctricos y sin ruidos, y en 2050 neutralidad carbónica). Su vocación internacional deberá seguir creciendo y conectando Málaga con múltiples destinos, al mismo tiempo que se trabaja la estrategia de unión de esta infraestructura con la ciudad y el espacio metropolitano. Tras la pandemia ha entendido su carácter urbano y, sin renunciar a su carácter internacional y ambición de crecimiento —como la ciudad aeroportuaria de Alhaurín de la Torre— debe poner en valor todos los suelos que tiene y promover una zona logística que impulse el resto de los terrenos disponibles en la zona aeroportuaria. La intermodalidad del transporte aéreo ha mejorado, pero deberá hacerlo aún más con proyectos como el corredor ferroviario, el puerto seco de Antequera o el eje litoral. Se debería retomar su papel en el triángulo productivo con la Universidad y Málaga Tech Park, uniéndolo al puerto.

Por otro lado, en materia ferroviaria están pendientes proyectos como el corredor ferroviario del Mediterráneo hasta Algeciras, la ampliación del tren de cercanías o la mejora de su conexión con el Valle del Guadalhorce y Antequera, integrando a su paso nudos logísticos como el Parque Tecnológico.

Las infraestructuras de carreteras aún necesitan mejorarse e incorporar tecnologías para modernizarse. Se deben promover proyectos

ambiciosos que faciliten la integración territorial como el vial perimetral o el plan Málaga Litoral, junto a otros históricos que aún están sin terminar como la A-387 y su conexión con la A-92 en todo el valle del Guadalhorce, el vial distribuidor, la mejora de la ronda este o la conexión norte de Málaga Tech Park. En los municipios del área metropolitana y en Málaga capital se han empezado a promover herramientas digitales para compartir los distintos tipos de transportes disponibles y motivar el transporte a la demanda y en vehículos compartidos. Este tipo de herramientas tecnológicas deberían ser valoradas como solución en aquellas circunstancias en que el transporte público regular convencional no ofrezca un rendimiento adecuado.

#### HUB INTERNACIONAL LOGÍSTICO Y TECNOLÓGICO CON CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD

La apuesta de Málaga por la innovación, el talento y la tecnología de última generación ha adquirido una dimensión estructural, estratégica y medular en la definición de su función dominante. En el 2030 habrá que seguir potenciando la inversión extranjera y la atracción de empresas, capitales y personas a este territorio más global. La idea de Málaga como el Silicon Valley europeo es cada vez una realidad más palpable, pero con una identidad y características propias. La ciudad conectada no solo debe pensarse para las personas, sino también para las mercancías y la logística en general. Nuevamente, los grandes medios de transporte deberán repensar su papel (aeropuerto, tren, metro) para dar soporte a esta distribución y acceso a las mercancías y la paquetería en todo el espacio de la ciudad global.

La provincia de Málaga es en Andalucía un importante nodo logístico. El Hub de Antequera está llamado a convertirse en un epicentro de la logística del sur de Europa y, por tanto, una clave del tráfico de mercancías andaluz junto a los puertos de Málaga y Algeciras. El papel que deberían jugar cada uno de los elementos de la Málaga global debería definirse y potenciarse

**3** PROYECTO ESTRELLA  
Ciudad global conectada

entre todos los municipios. Por otra parte, el desarrollo de la comarca del Guadalhorce como huerta natural de la capital y parque agrario productivo de esta Málaga global deberá también organizarse para mantener su carácter natural, pero también potenciar su valor productivo y generador de empleo. De esta forma, habrá que seguir promoviendo los proyectos naturales que han ayudado a coser y acercar el espacio metropolitano, evitando la dispersión urbana, como la senda litoral y la gran senda, y otros como el corredor verde del Guadalhorce o del Guadalmedina.

**IDENTIDAD MEDITERRÁNEA, CULTURA, TURISMO Y CIUDADANÍA GLOBAL**

Málaga debe proteger de cara a 2030 su modelo urbano mediterráneo, basado en la ciudad compacta y compleja, con múltiples centros y

una movilidad preferente peatonal o basada en el transporte público. Esta apuesta implicará el aumento de la densidad residencial en algunas zonas, que podrá hacerse en altura, pero también el incremento de los espacios naturales y lugares públicos de encuentro, así como de la diversidad de actividades productivas y de servicios. Unido este modelo con la necesidad de generar diversos centros de atracción urbana se requerirá trabajar por la interconexión de los espacios, y conseguir la coexistencia de usos basados en la multifunción. Para ello, es necesario repensar la compatibilidad de usos de las edificaciones en zonas como Málaga Tech Park, la ciudad universitaria o los polígonos integrados en la trama urbana. Estos nuevos núcleos de centralidad tendrán que descubrir y/o construir su identidad potenciando sus singularidades, sobre todo a nivel cultural.

En este sentido cabe destacar cómo ha cambiado el concepto de barrio periférico, condición que ya no es otorgada por la distancia en referencia al centro, sino por la falta de servicios o la estética de las viviendas. Por eso, uno de los principales cambios a los que deben someterse los barrios está vinculado a poner al día el parque de viviendas, recomponiendo estas zonas desde el punto de vista paisajístico. Las normas de habitabilidad de viviendas tienen más de 50 años y se debería plantear una actualización y adaptación a las nuevas necesidades y formas de vida en una ciudad global conectada con el mundo. La norma debería incluir principios como la ventilación cruzada, la eficiencia energética o no computar terrazas y porches como metros habitables del inmueble, pero también promover otro tipo de vivienda para los nuevos modelos familiares y para aquellas personas que trabajan desde su hogar gracias a las nuevas tecnologías.

Estas medidas permitirán al mismo tiempo la mejora continua de los barrios y de los hogares.

Por último, y de cara a la planificación territorial, hay que tener en cuenta el hito que podría llegar a ser la consecución de la Exposición Internacional de 2027, que debería contar con un plan de acciones de acompañamiento. Es necesario plantear un trabajo conjunto de todas las administraciones en un plan estratégico post-Expo en el que todas las infraestructuras y equipamientos creados para el evento cuenten con una lógica posterior dentro de la construcción de la Málaga global. Sería una buena forma de inaugurar un tipo de planificación urbanística que rompiera con la zonificación y primara la interconexión de espacios y núcleos de atracción, como podría ser su comunicación a través de un corredor verde con la UMA o la zona del Guadalhorce.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
9 _	Finalización de la integración Puerto-ciudad (Muelle San Andrés y Muelle Heredia)		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Puerto, Ayto. Málaga, Junta Andalucía, Estado, privados.	FEDER
10 _	Acceso ferroviario soterrado al puerto		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Puerto, Ayto. Málaga, Junta Andalucía, Estado.	FEDER
11 _	Málaga en el corredor ferroviario del Mediterráneo (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Estado, todos los agentes.	FEDER
12 _	Expo 27 y plan post-Expo (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ayto. Málaga, todos los agentes.	FEDER
13 _	Integración del Guadalmedina y corredor verde (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Junta Andalucía, Ayto. Málaga.	FEDER, PRTR
14 _	Conexión urbana del aeropuerto con los municipios (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Aeropuerto, Ayto. Málaga.	
15 _	Paseos marítimos y proyectos ambientales de unión con Rincón y Torremolinos (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ayto. Málaga, Estado, Diputación, municipios.	FEDER

**3** PROYECTO ESTRELLA  
Ciudad global conectada

Retos

- Coordinar las estrategias de la ciudad con la de los municipios para dar forma a la Málaga global aprovechando las sinergias de fondos europeos.
- Impulsar en Andalucía la Málaga global como hub logístico, industrial y sostenible.
- Identificar los elementos propios de la identidad de una Málaga global para potenciarlos y comunicarlos.
- Trabajar con los municipios metropolitanos y cercanos a la capital en la construcción de proyectos coordinados.
- Crear figuras estables de debate, diálogo y coordinación metropolitana y global.
- Impulsar la ciudad policéntrica con proyectos de interconexión.
- Resolver la movilidad entre los municipios metropolitanos, aportando las soluciones personalizadas, diferentes y más adecuadas a cada realidad.
- Impulsar los sistemas de transporte rápido (como los BRT) para conectar el espacio metropolitano y la propia ciudad central.
- Apoyar las políticas de sostenibilidad del transporte aéreo para que se produzca una mayor integración urbana de éste con los municipios.
- Orientar el modelo de negocio aeroportuario a uno más tecnológico e industrial, no solo de pasajeros.
- Buscar soluciones habitacionales en las que las personas quieran residir en zonas como el PTA, polígonos y la UMA, posibilitando un uso mixto (trabajo y vivienda).
- Sensibilizar a la ciudadanía sobre los cambios necesarios en materia de movilidad y concienciar de la necesidad de un transporte más sostenible.
- Promover la calidad de vida de la ciudad a escala humana, pero con un ritmo de trabajo y de negocio a escala mundial.

Otros proyectos de interés

- Vial distribuidor oeste.
- Vía perimetral (mejora ronda este y oeste y comunica con pueblos del interior).
- Ampliación de la red de metro y/ o BRT con la metrópolis.
- Desdoblamiento de la A-7045 en Tarajal.
- Acceso norte al Aeropuerto.
- Ciudad aeroportuaria.
- Modificación de las servidumbres aeroportuarias.
- Nuevo acceso norte al Parque Tecnológico.
- Extensión de 5G a toda la provincia.
- Interconexión de Málaga Tech Park, puerto y aeropuerto por lanzaderas rápidas eléctricas.
- Mejora de la movilidad de la zona noroeste Teatinos-Carlinda.
- Mejora de las conexiones del Valle del Guadalhorce.
- Bulevar verde entre Universidad, Expo 27 y Guadalhorce.
- Aparcamientos disuasorios.
- Aumento de frecuencia y paradas en el tren de cercanías del Guadalhorce.
- Mejora de la capacidad de las salidas/entradas de la autovía.
- Nuevas plataformas y centros logísticos y de distribución de paquetería.



PROYECTO ESTRELLA

Barrios sostenibles y resilientes

Objetivo estratégico

5

BARRIOS A ESCALA HUMANA

ODS impactados



Ámbitos de trabajo

- Rehabilitación.
- Compacidad y complejidad.
- Policentralidad.
- Servicios y equipamientos públicos.
- Smartcity.
- Segregación espacial y gentrificación.
- Modelo habitacional.
- Confort urbano.
- Barrios de proximidad.

Visión y retos

URBANISMO DE BARRIOS.  
LA RECUPERACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO.

Málaga en los últimos años ha experimentado un importante desarrollo económico y un posicionamiento internacional destacado, pero la ciudad ha llegado a un punto de complejidad y maduración donde es necesaria una visión estratégica que se centre en los barrios, en las infraestructuras más cercanas a la ciudadanía, para conseguir una mayor integración. Málaga debe dar el salto a la ciudad madura, y pasar de capital de provincia a ciudad global. Para ello es necesario diseñar una ciudad policéntrica, con barrios atractivos, una ciudad compacta en la que se promueva la rehabilitación y la recuperación en su interior.

Es necesario redefinir el concepto de barrio en la política urbanística, para equilibrar la ciudad y evitar replicar el modelo del centro en otros barrios. Sería conveniente analizar el impacto positivo y negativo que tiene en la ciudad la inversión pública concentrada, como la realizada en el Centro. Por otra parte, se debería realizar un análisis de los barrios, sin tomar como referencia al Centro que debe ser tratado aparte, en el que se tenga en cuenta la realidad social de cada zona. Es necesario conocer sus necesidades para poder cubrirlas y con-

## ★ PROYECTO ESTRELLA 4 Barrios sostenibles y resilientes

tar con la opinión de los vecinos. Los barrios han de ser reflejo de la gente que habita en ellos y deben cumplir las necesidades de la ciudadanía. Para ello, es preciso pensar a nivel estratégico y mantener una misma línea de desarrollo y un mismo modelo para lograr la transformación. En ese sentido, la clave debería ser incorporar en todas las intervenciones, un conjunto de acciones encaminadas a potenciar la sostenibilidad y la adaptación al cambio climático, como incrementar las zonas verdes y el arbolado, aumentar los carriles bicis, crear espacios de sombra y refugios climáticos, etc. Es importante cambiar los ejes vertebradores (históricamente vinculados a las grandes infraestructuras) y que pasen a ser ejes de espacios verdes, ejes de espacios culturales, espacios educativos. Para ello hay que poner en marcha pequeñas actuaciones urbanas capaces de generar espacios de encuentro en los barrios (plazas, zonas verdes) que faciliten los desplazamientos a pie.

Asimismo, la situación del acceso a la vivienda actualmente supone un problema para la ciudadanía malagueña, ya que se están elevando los precios por falta de stock suficiente y por las presiones que ejercen las viviendas para alquiler turístico y las demandas extranjeras. La población residente necesita ejercer su derecho a la vivienda y habrá que incrementar significativamente la vivienda social, tanto en venta como en alquiler. La antigüedad del mercado inmobiliario puede plantear problemas por lo que se deberán impulsar políticas de rehabilitación y mejora, como la instalación de ascensores y la eficiencia energética. Las políticas estratégicas de vivienda de Málaga deberían coordinarse con el resto de municipios del entorno y atender a esa visión de ciudad global.

Por su parte, el Centro Histórico va a requerir una planificación estratégica propia, que ayude a repensar su modelo de desarrollo, recuperando la vida de vecindario, el espacio público, potenciando la participación ciudadana real y evaluando el impacto social del proceso vivido. Debería contar esa planificación con unas

herramientas ágiles de seguimiento y control que permitan garantizar que se mantienen los estándares de calidad y confort ciudadano. Será necesario analizar cómo se conectan los espacios públicos, generando nuevos espacios de convivencia que no sean mercantilizados u ocupados para el beneficio de la actividad privada, sino pública. Se debería realizar un análisis de redes y de conexión de los espacios libres, en el que se estudien las soluciones que se pueden articular; así como un análisis del uso residencial en la zona Centro, donde se identifiquen y cuantifiquen los problemas y necesidades, como la falta de dotación y equipamientos, los problemas de seguridad, el proceso de gentrificación o los focos de delincuencia.

### CALIDAD Y CONFORT URBANO

Hasta ahora se ha trabajado en grandes infraestructuras y en el 2030 convendría trabajar en proyectos de microcirugía urbana que "hagan barrio" y permitan la convivencia de los vecinos y la mejora de la calidad y el confort de estos espacios, como una forma de crear barrios más amables y sostenibles.

De cara a la lucha y mitigación contra el cambio climático, es fundamental potenciar las zonas verdes en barrios y distritos, invirtiendo así en la salud física y mental de la población. Es fundamental idear planes y proyectos para mejorar el confort urbano en los barrios con dotaciones de arbolado con sombra, definiendo la ubicación de la plantación y la tipología de árbol (preferentemente autóctono). Especialmente importante en esa planificación sería actuar en la zona denominada "la sartén de Málaga" (UMA, Teatinos, Campanillas...), por donde entran los vientos que calientan la ciudad. En el 2030, debería haber un conocimiento más amplio de la cobertura vegetal de los barrios, no sólo en la fracción de cubierta (superficie), sino el volumen de copa y la calidad del arbolado, para mejorar la estrategia de gestión y en especial el concepto de zonas verdes de proxi-

midad. También se deberá trabajar en la mejora de la permeabilidad del suelo y en acciones que ayuden a prevenir inundaciones y otros riesgos naturales, como no pavimentar todo el suelo y fomentar las cubiertas verdes. Por tanto, a 2030, se debe dar un cambio de paradigma en la forma de construcción y diseño urbano, con el objetivo de mejorar la salud pública y tender a la neutralidad carbónica.

### GOBERNANZA E IMPLICACIÓN CIUDADANA

Las transformaciones urbanas y, en especial, las de proximidad requieren de la complicidad con la ciudadanía. En el 2030, se tiene que intensificar la relación del gobierno local con la ciudadanía, que hasta ahora se limita a ciertas actividades y estructuras de participación e información, pero no son de gobernanza real. Hay algunos ejemplos que podrían extenderse, como los presupuestos participativos que pueden ser una fórmula para fomentar la implicación ciudadana. De cara a 2030, se debería entender que la participación debe estar en todas las fases de cualquier plan o proyecto urbano (diagnóstico, diseño, implementación... etc.) y debe contar con canales específicos y que estén próximos a los vecinos/as para ayudar en el diseño, implementación y seguimiento de las estrategias de barrio.

**PROYECTO ESTRELLA**  
**4 Barrios sostenibles y resilientes**

**Retos**

- Repensar el modelo de desarrollo del Centro Histórico.
- Prestar una especial atención a los barrios.
- Crear nuevos policentrismos.
- Fomentar la participación ciudadana.
- Abordar la inclusión, la gentrificación, la participación y la gobernanza en el análisis de la situación de los barrios.
- Ejecutar proyectos que recojan la rehabilitación integral de los barrios (viviendas, edificios, parques, equipamientos culturales...) y buscar fuentes de financiación.
- Recuperar los espacios públicos.

- Mayor implicación y cumplimiento de los planes estratégicos.
- Impulsar los edificios con autoconsumo energético.
- Crear nuevos espacios verdes, favorecedores de la salud y el bienestar.
- Hacer un estudio profundo de los barrios para conocer las necesidades sociales de los barrios.

**Otros proyectos de interés**

- Reflexión sobre el nuevo modelo habitacional y el mercado de la vivienda en Málaga.
- Estudios de resiliencia y sostenibilidad de los barrios a través de sistemas de información geográfica.
- Comisión interdisciplinar para el análisis y la planificación de barrios sostenibles.
- Talleres ciudadanos para implicar a la población en la transformación estratégica del distrito.
- Manzana Verde.
- Proyectos de incremento de la complejidad de barrios (comercios, empleos, servicios, etc.).
- Observatorio de la gentrificación.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
16 _	Rehabilitación de barriadas (Portada Alta, Sixto, San Andrés, San Martín y otras) y promoción de vivienda pública del Instituto Municipal de la Vivienda y otras administraciones			Ayto. Málaga, IMV, Junta Andalucía, AVRA, privados.	FEDER, FSE+
17 _	Microcirugía para un espacio público de calidad			Ayto. Málaga, GMU.	FEDER
18 _	Parque Marítimo Baños del Carmen y mejora paseo marítimo de Palo-Pedregalejo			Ayto. Málaga, GMU, Estado.	FEDER
19 _	Proyectos de renaturalización de barrios, que recojan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la biodiversidad territorial</li> <li>• Distritos inteligentes, integración masiva de TICs en barrios</li> <li>• Actuaciones frente al cambio climático: suelos drenantes, cubiertas y paredes vegetales, refugios climáticos de proximidad, etc.</li> </ul>			Arto. Málaga, GMU.	FEDER, PRTR, MTJ

## 5 PROYECTO ESTRELLA

# Ciudad solidaria y diversa

### Objetivo estratégico

### ODS impactados

# 6

LUCHA CONTRA  
VULNERABILIDAD Y ACCESO  
A LA VIVIENDA



### Ámbitos de trabajo

- Pobreza y vulnerabilidad.
- Inclusión social.
- Desarrollo comunitario.
- Empleabilidad e integración laboral.
- Brecha digital.
- Promoción de la salud y envejecimiento activo.
- Dependencia y salud mental.
- Accesibilidad a la vivienda.
- Coordinación socio-sanitaria.
- Migraciones: emigración e inmigración.
- Refugiados.
- Calidad de vida.

### Visión y retos

#### DIVERSIDAD Y VULNERABILIDAD

Málaga es una ciudad diversa en la que conviven más de 147 nacionalidades diferentes y que en el futuro seguirá creciendo en población y diversidad. Aunque se cuentan con múltiples equipamientos y políticas que favorecen la integración, es necesario seguir mejorando la dotación pública de estos servicios para atender la demanda presente y futura. El apoyo en organizaciones y asociaciones está permitiendo atender a las familias allí donde no llega la administración, por ejemplo, en materia de inserción laboral, pero habrá que planificar y dotar de forma racional estos servicios. La vulnerabilidad de las personas y los colectivos tiene una componente económica importante y es la antesala de la pobreza. En el 2030, Málaga debe garantizar el acceso a derechos básicos como la vivienda y el empleo, y a los servicios sociales públicos de toda la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promoviendo la reducción de la segregación espacial entre barrios y barriadas. Sería conveniente diseñar nuevas estrategias para reducir la vulnerabilidad social que incluyan la detección precoz, el trabajo en red, la coordinación entre administraciones, el refuerzo del sentido de pertenencia y arraigo y luchen contra la soledad no deseada.

Las nuevas formas de vulnerabilidad incluyen las capacidades y posibilidades que tiene la población para acceder a las nuevas tecnologías, o lo que es lo mismo, la brecha digital. Cuando existe desigualdad en el acceso, el uso o el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) entre grupos sociales se produce una nueva fractura social que puede llevar a poner en riesgo la integración de esas personas. Málaga debe hacer especial hincapié a 2030 en luchar contra la brecha digital de toda la sociedad, en especial de las personas mayores, para promover su autonomía y facilitar el acceso a servicios, como la administración electrónica, la banca digital, los servicios sanitarios, etc.

#### ACCESIBILIDAD A LA VIVIENDA

El acceso a la vivienda está siendo en la última década un problema para los colectivos vulnerables, tanto por la escasez de inmuebles disponibles como por su alto precio. Existe desconfianza de los/as propietarios/as a la hora de facilitar el alquiler a estos colectivos y habrá que sensibilizar y dar mayores garantías por parte de la administración pública para revertir este fenómeno. Además, existe una clara falta de educación financiera por parte de las familias, con lo que se complica aún más el acceso a la financiación y los recursos existentes. De cara a 2030, habrá que proteger más aún el derecho a la vivienda y mejorar el proceso de evaluación de las familias y de acceso al registro de demandantes de vivienda. Al mismo tiempo, para aquellas que entran en procesos judiciales, habrá que dotar de una mayor agilidad y flexibilidad al sistema para que los desahucios sean el último recurso. Por otra parte, se deberá dotar a la administración local de recursos suficientes para promover nuevas viviendas sociales en venta y en alquiler, en especial para colectivos como la juventud y las personas mayores. Estos últimos, además, requieren de la adaptación y mejora de la accesibilidad de los modelos habitacionales habituales, haciéndolos más intensivos en tecnología (domótica), pero evitando la brecha digital.

La revisión y análisis sobre los modelos habitacionales debería realizarse poniendo a los distintos colectivos en el centro del debate, de manera que se obtengan nuevos modelos más sostenibles y resilientes. Por otra parte, sería necesaria una mayor dotación de suelo público en los barrios para promover viviendas de alquiler social que integren a los colectivos más vulnerables, así como una mayor colaboración pública y privada en la promoción de las viviendas de protección oficial.

En el Centro Histórico y en aquellos barrios donde existe más demanda por el sector turístico y el incremento del atractivo de la ciudad, sería necesario hacer uso de las herramientas y normativas urbanísticas disponibles para asegurar la limitación y control del uso de las viviendas para alquiler vacacional, estudiando el impacto y la existencia de fenómenos como la fobia al turismo, la gentrificación o la afección al comercio local.

#### EMPLEABILIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL

La empleabilidad está directamente relacionada con la capacidad de adecuar la formación y las habilidades de las personas con las necesidades del mercado laboral. En Málaga, el perfil profesional de la población está muy centrado en el sector turístico, por ser el primero y principal sector productivo. La incorporación progresiva de sectores como el tecnológico, agroalimentario, energético, etc. está generando una nueva y creciente demanda de mano de obra formada en nuevas tecnologías, habilidades informáticas, idiomas y otros perfiles, que se debe aprovechar e impulsar. No obstante, es necesario planificar estratégicamente como provincia la transformación del modelo basado en la industria turística hacia uno más diversificado, donde se potencie la promoción de una industria blanda, más resiliente y vinculada al territorio (energías renovables, transformación agroalimentaria, economía de los cuidados, etc.). Por ello la formación especializada, ade-



**5** PROYECTO ESTRELLA  
Ciudad solidaria y diversa

cuada a las demandas del mercado, resulta un reto fundamental de cara a 2030. En este sentido sería necesario promover la integración laboral de aquellos jóvenes que ni estudian ni trabajan, con programas de orientación personalizados y una mayor y más amplia comunicación sobre los grados y posibilidades de la formación profesional.

La inclusión social es un proceso que persigue la integración de las personas en la sociedad. Antes la base de la inclusión era la formación de las personas para la obtención de un empleo, ahora existen personas con formación que no logran integrarse en el sistema. Hacen falta nuevas estrategias y proyectos que ayuden a conectar la oferta y la demanda de empleo e integren a estas personas que están en los umbrales de la exclusión. Los nuevos programas de formación y empleo, los circuitos e itinerarios personalizados y la apuesta por la formación dual son herramientas fundamentales para forjar una gran alianza entre la oferta y la demanda de empleo. Para ello, el rol de los servicios sociales comunitarios debe pasar a un modelo más proactivo detectando las necesidades antes de que las personas lleguen a la situación de vulnerabilidad. Se debería focalizar de nuevo en un trabajo comunitario (como se está haciendo en las ERACIs) y reducir los trámites administrativos para dedicar tiempo a las personas. Para ello, en el 2030 habrá que hacer un esfuerzo por aumentar los recursos económicos, humanos y profesionales para atender a la población de forma integral, proactiva y preventiva.

### COORDINACIÓN SOCIO-SANITARIA

La Estrategia Andaluza para la Coordinación Sociosanitaria tiene como finalidad garantizar a los colectivos especialmente vulnerables de la sociedad la atención, los cuidados y la prestación de servicios de naturaleza sanitaria y social que les corresponden por ley, en el contexto de coordinación entre el sistema social y el sistema sanitario en el territorio andaluz. Esta planificación crea un nuevo espacio de oportunidad para desplegar en los próximos tres años los protocolos de trabajo entre administraciones y entre servicios (mayores, discapacidad, salud comunitaria, etc.) para atender a las personas de forma integral. Málaga podría ser a 2030 un piloto de aplicación acelerada en todos los distritos, al contar con prácticas y redes previas de colaboración.

Se deberían enfocar las estrategias de coordinación local a cumplir con la atención de proximidad (centros de salud y servicios sociales), la integralidad del servicio a las personas, la garantía de atención en los momentos críticos y el compartir conocimientos e información entre todas las administraciones y niveles.

### PROMOCIÓN DE LA SALUD, LA CALIDAD DE VIDA Y EL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

El proceso de envejecimiento demográfico y la reducción de la natalidad están cambiando las previsiones sociales y sanitarias de nuestra sociedad. La mayor longevidad de la población deberá ir acompañada de una garantía de atención a las personas y su calidad de vida. Esto conllevará la necesidad de un incremento en los recursos sociales y sanitarios que vayan dirigidos al logro de una salud integral, con especial atención a los colectivos crónicos con patologías específicas. En Málaga se lleva trabajando activamente en este sentido desde hace muchos años, pero aún así habrá que impulsar la creación y mantenimiento de centros de parti-

cipación activa como espacios de detección y prevención de problemas de vulnerabilidad y, en especial, de soledad no deseada. La soledad se ha convertido en un reto social que tiene consecuencias sobre la salud física y mental. Se deberá promover la integración de las personas mayores en las actividades y espacios culturales, deportivos y sociales, evitando crear este tipo de acciones solo para el colectivo. De esta manera, se potenciará el sentimiento de arraigo y de pertenencia de este colectivo, así como la posibilidad de crear redes de apoyo con personas más jóvenes o de otros perfiles.

### DEPENDENCIA Y SALUD MENTAL

En los últimos años se van detectando incrementos significativos en la cantidad y diversidad de las dependencias de la población, por lo que se debe continuar trabajando en acciones encaminadas a mejorar sus condiciones y atender los problemas de salud derivados. Habría que incidir especialmente en la mejora de los sistemas de acceso a la ley de dependencia, más allá de la tramitación digital, que provoca nuevas brechas e impide en especial a este colectivo el acceso.

En el 2030, se debería garantizar el acceso de las personas con discapacidad a todos los bienes y servicios públicos. Para ello, puede ser interesante reactivar la actividad asociativa de todos los colectivos para apoyar su mejor integración social. Esta labor no es exclusiva de la administración, sino que debería ser una prioridad para la sociedad en su conjunto, incluidas empresas, instituciones, entidades, etc.

**5** PROYECTO ESTRELLA  
Ciudad solidaria y diversa

**Retos**

- Dotar suelo público para promover las viviendas de alquiler social.
- Controlar y limitar el alquiler vacacional, especialmente en las zonas donde ya el fenómeno está provocando desplazamiento de la población.
- Fomentar la colaboración público-privada en las viviendas de protección oficial.
- Impulsar la construcción de viviendas accesibles y sin brecha digital.
- Incrementar el alojamiento compartido de jóvenes y personas mayores en coordinación con la UMA y otras iniciativas.
- Plantear nuevas políticas activas y fórmulas diferentes de integración laboral.
- Hacer más inclusiva la industria tecnológica para ofrecer empleo a colectivos más vulnerables.
- Controlar el cumplimiento de la legalidad y dignificar el empleo en el sector turístico y en la industria de los cuidados.

- Orientar a las empresas sobre los perfiles que son necesarios para los trabajos que ofrecen.
- Impulsar mecanismos de prevención de la exclusión social (impulsar estrategias en relación con: detección precoz, trabajo en red, coordinación entre administraciones, sentido de pertenencia y arraigo, la soledad no deseada).
- Trabajar en evitar la brecha digital, en especial en colectivo vulnerables.
- Promover el desarrollo de programas integrales en colaboración con otras administraciones para contribuir a la desaparición de la barriada de Asperones, tras 25 años de permanencia.
- Acceder a los derechos sociales y económicos para toda la población en situación de pobreza.
- Localizar la estrategia de coordinación socio-sanitaria andaluza en la ciudad, tanto en territorio como en temáticas.
- Renovar las plantillas de funcionarios y mejorar la dotación de los centros sociales y los centros de atención primaria.

- Fomentar los centros de participación activa como espacio de detección y prevención.
- Integrar en las ofertas culturales, deportivas y de actividades diversas la atención a los mayores.
- Impulsar la participación de los mayores en los órganos de participación.
- Impulsar el desarrollo comunitario como base de las estrategias para fomentar el arraigo y adecuarse a cada realidad territorial.

**Otros proyectos de interés**

- Promoción de suelo público para viviendas de alquiler social.
- Nuevos proyectos de alojamiento compartido de jóvenes y mayores.
- Proyectos para hacer más inclusiva la industria tecnológica.
- Continuación y ampliación de las ERACIs.

- Centros de participación activa, para detectar y prevenir.
- Estrategias transversales de desarrollo comunitario para fomentar el arraigo y la adecuación a la realidad territorial.
- Modelo proactivo de servicios sociales.
- Nuevas estrategias para reducir la vulnerabilidad social: detección precoz, trabajo en red, coordinación entre administraciones, sentido de pertenencia y arraigo, soledad no deseada.
- Acciones específicas para la integración de mayores en las actividades culturales, deportivas y lúdicas municipales.
- Renovación de platillas municipales dedicadas a la integración y cohesión social.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
20 _	Proyectos de Brecha digital cero			Ayto. Málaga, todos agentes.	FSE+, PRTR
21 _	Programas y ayudas públicas para el acceso a la vivienda			Ayto. Málaga, IMV, Junta Andalucía, AVRA.	FSE+
22 _	Alianza por el empleo y la formación			Junta Andalucía, Ayto. Málaga, UMA, privados.	FSE+, PRTR
23 _	Proyecto Asperones			Junta Andalucía, Ayto. Málaga, colectivos.	FEDER, FSE+, MTJ
24 _	Proyecto de localización de la estrategia de coordinación socio-sanitaria andaluza (GLOBAL)			Junta Andalucía, Ayto. Málaga, privados	FSE+, PRTR



**III.**  
Línea estratégica 3  
Málaga innovadora y digital



PROYECTO ESTRELLA

Innovación,  
ciencia y  
desarrollo

Objetivo estratégico

ODS impactados

**7**  
ECOSISTEMA  
DE INNOVACIÓN



Ámbitos de trabajo

- Vertebración del ecosistema de innovación.
- Digitalización e inteligencia artificial.
- Málaga metropolitana, un territorio provincial.
- I+D+i y relación con UMA.
- Clústeres y redes.
- Geopolítica y atractividad e inversión.
- Cadenas de suministros.
- Capacidad financiera.
- Modelo de desarrollo económico.
- Conexiones digitales y alta velocidad.
- Ciberseguridad.

Visión y retos

**TALENTO: ATRACCIÓN,  
RETENCIÓN Y CREACIÓN**

Málaga ha desarrollado su propio ecosistema de emprendimiento basado en la innovación, que la está haciendo atractiva para atraer talento y empresas internacionales que están dispuestas a asentarse en la ciudad. Ante ello, es necesario potenciar el talento tecnológico, es decir, personas formadas para atender las demandas de la sociedad y de las empresas vinculadas con la implantación de las TIC. Estas empresas temen a corto plazo una ralentización del sector tecnológico local por falta de mano de obra cualificada y por el incremento de los salarios ante la escasez de trabajadores con este perfil.

Para dar respuesta a esta demanda de talento, de cara a 2030 se propone planificar y ordenar un conjunto de actuaciones de atracción (corto plazo), retención (medio plazo) y creación (largo plazo) de talento, que deberán ir alineadas con

## 6 PROYECTO ESTRELLA Innovación, ciencia y desarrollo

las estrategias de la ciudad, para evitar las tensiones que se pueden producir con el mercado de la vivienda y de las oficinas, con el mercado laboral en general o con los servicios públicos como el transporte, la salud, etc.

Algunas de las acciones más destacadas para fortalecer el talento como gran activo de nuestro ecosistema serían las siguientes. A corto plazo, para seguir agilizando la llegada de talento extranjero, es necesario acelerar los trámites administrativos (visados) y facilitar la integración del este en la ciudad (alojamiento y acompañamiento administrativo). A medio plazo, y cara a retener talento, la adaptación de grados, másteres y cursos propios de la Universidad es una buena iniciativa que hoy en día se realiza desde el observatorio de "Digital Eye". Se propone continuar y mejorar esta herramienta, extendiéndola a otros sectores de la industria (por ejemplo, a través de la Fundación Innova IRV), además de acelerar la tramitación de formación que solicite la industria. En el largo plazo, se debería contemplar, por ejemplo, la elaboración de programas de sensibilización en formación STEAM desde Primaria a Bachillerato con actividades de formación, participación y difusión STEAM en el ámbito ciudadano (retos, juegos, actividades, etc.), la reconversión de talento de otros perfiles a talento digital y la difusión de resultados tecnológicos en la ciudad de Málaga.

### ECOSISTEMA GLOBAL DE EMPRENDIMIENTO BASADO EN LA INNOVACIÓN

De cara a 2030, habrá que seguir impulsando la vertebración y el crecimiento del ecosistema productivo y de emprendimiento, promoviendo una visión común de Málaga como un amplio territorio de escala global, que resulta atractivo para los hubs nacionales e internacionales por su atracción de talento, creatividad e innovación. Europa vive un momento de cambio en sus cadenas productivas y busca nuevas fórmulas de especialización inteligente y de

generación de clústeres productivos. Málaga tiene la oportunidad de posicionarse a escala europea como hub tecnológico innovador del Sur de Europa gracias a su dinamismo, atrayendo fondos y ayudas para esa transformación. En cualquier caso, este desarrollo empresarial deberá ayudar a un incremento de la riqueza local y la subida del nivel de renta media de las familias, con nuevas oportunidades de empleo y la ampliación del sistema productivo.

Para que el ecosistema sea sostenible habrá que introducir cambios en algunos ámbitos del modelo actual, como la coordinación en los temas relacionados con la formación y la motivación de las personas. Es importante hacer un diseño correcto de los perfiles formativos y laborales, especialmente de las soft-skills necesarias para cada tipo de trabajo, para que funcione adecuadamente el mercado laboral. Las administraciones deben coordinarse mejor para facilitar que el modelo funcione y mantener la cercanía al tejido innovador y aumentar su adaptabilidad. Será necesario coordinar y ordenar el sistema malagueño y darle mayor visibilidad, en línea con el trabajo realizado por GED (Global Ecosystem Dinamycs Initiative).

Málaga podría incrementar la dimensión del ecosistema con grandes proyectos que permitan la cooperación de todo tipo de agentes, potenciando el papel de los habilitadores (Promálaga, Confederación de Empresarios, etc.) y vinculadores del sistema de innovación (como la Fundación CIEDES) y utilizando para ello fondos públicos destinados a la innovación. Esta línea deberá incrementarse con la intensificación de la colaboración Universidad-Empresa, que aportaría profesionales y conocimiento científico al tejido empresarial.

Málaga cuenta con un elevado número de startups de reducido tamaño que no terminan de convertirse en empresas estables, por lo que será necesario articular políticas de acompañamiento (con mentores que realicen actividades periódicas y seguimiento men-

sual de indicadores) y canales de financiación adecuados (atraer fondos de inversión y modelos de business angels a la ciudad). Estas empresas podrían evolucionar desde los proyectos más digitales a los de transformación, con experiencias y herramientas vinculadas a elementos como cloud, sostenibilidad, 5G, metaverso, blockchain, etc. Sería interesante promover la creación de una incubadora de empresas de alta tecnología a modo de centro de I+D+i en torno a la investigación del Metaverso, que incluya el desarrollo de tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial, la XR, la Supercomputación o los dispositivos hápticos. Este centro podría estar unido al ecosistema de Media and Entertainment creado por el Polo Nacional de Contenidos Digitales, con el fin de seguir posicionando a Málaga como hub tecnológico creativo de referencia en el Sur de Europa.

### DESARROLLO TERRITORIAL

Por otra parte, la ciudad está resultando cada vez más atractiva para servir de piloto a muchas iniciativas tecnológicas. Sería interesante incrementar esta tendencia de manera ordenada con formatos de laboratorios urbanos (living lab), especialmente para los proyectos relacionados con la sostenibilidad y la digitalización urbana. Se podría realizar un seguimiento de estos proyectos piloto para seleccionar los más adecuados e impulsar una implantación posterior y más extensa en la ciudad, creando métricas de seguimiento y evaluación.

La ciudad deberá seguir promoviendo la generación de espacios de diálogo y cooperación que potencien la integración de nuevos agentes al ecosistema, impulsando la generación de clústeres especializados en los sectores productivos y el desarrollo de empresas de mayor tamaño. Sería conveniente trabajar con las grandes empresas ya asentadas en la provincia para impulsar la internacionalización de las pe-

queñas y medianas empresas y de los clústeres en los que se agrupan, mejorando las cadenas de suministro que abastecen a Málaga y las cadenas de distribución. De esta forma se puede tender a un modelo de industria provincial más verticalizado y conectado a escala global, al igual que el propio ecosistema local de innovación. El enfoque de este desarrollo territorial deberá ser la sostenibilidad y la atención a la emergencia climática, utilizando como palanca la innovación, la tecnología, la digitalización y la inteligencia artificial.

### CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA LA CIUDADANÍA

Para conseguir todos estos objetivos es importante contar con la interacción ciudadana, ya que, en muchos casos, la ciudadanía se encuentra desconectada de los avances tecnológicos que se realizan en la ciudad. Para paliar esta situación se propone organizar en los distritos sesiones participativas, contando para ello no solo con la administración sino con las asociaciones vecinales y culturales, así como sesiones de formación y lluvias de ideas con colectivos para conocer cuáles son las necesidades tecnológicas y científicas que tienen. El objetivo será favorecer la integración de la ciudadanía en el ecosistema de emprendimiento e innovación y motivarles desde las edades más tempranas hasta cualquier edad a ser parte del desarrollo económico de su ciudad. La implantación de proyectos de acercamiento de las nuevas tecnologías a la ciudadanía podría ayudar a visibilizar el interés de estas iniciativas, como el previsto en el Bulevar de la Universidad.

**6** PROYECTO ESTRELLA  
Innovación, ciencia y desarrollo

**Retos**

- Acciones encaminadas a mantener el talento interno y atraer el externo a la ciudad, mejorando infraestructuras y espacios empresariales de oficinas y facilitando el acceso a la vivienda.
  - Establecer un equilibrio social entre el atractivo de Málaga y el alza de los precios tanto de vivienda como de capital humano.
  - Impulsar el transporte sostenible tanto público como privado.
  - Integrar la innovación y la tecnología en la formación primaria y en el sistema educativo en general.
  - Invertir en la creación de empresas sostenibles (informes ESG) y vincular la sostenibilidad con la digitalización y la inteligencia artificial.
  - Aprovechar los fondos de inversión en el ámbito de la innovación y la disrupción.
- Atraer algún fondo de inversión fuerte para apoyar e impulsar startups.
  - Favorecer que el desarrollo y el crecimiento económico repercutan en la mejora en la calidad de vida de la ciudadanía.
  - Trabajar para integrar en la ciudad la digitalización y la inteligencia artificial.
  - Fomentar la colaboración entre las empresas y la universidad.

**Otros proyectos de interés**

- Mejora en redes de telecomunicación (Fibra y WIFI).
- Mantenimiento de la Plataforma Smartcity.
- Despliegue de centros de operaciones de ciberseguridad (Centro de Ciberseguridad de Andalucía).
- Impulso al ecosistema de innovación: selección e impulso de proyectos transformadores de cloud, sostenibilidad, 5G, metaverso, blockchain, etc.
- Mentores profesionales y fondos de inversión para startups y emprendedores.
- Proyectos de impulso a redacción de informes ESG y ODS en empresas.
- Programas de sensibilización en formación STEAM desde Primaria a Bachillerato y atención a personas con altas capacidades.
- Difusión de resultados tecnológicos en la ciudad de Málaga.
- Sesiones de formación y brainstorming en asociaciones para entender qué necesitan de innovación tecnológica.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
25 _	Impulso a la Incubadora de Alta Tecnología en el Metaverso			Ayto. Málaga, Estado, privados.	PRTR
26 _	Bulevar SmartCampus UMA: proyecto de interacción ciudadana con la tecnología			UMA, Junta Andalucía, privados, centros educativos.	PRTR
27 _	Impulso al Instituto Ricardo Valle Innova IRV (GLOBAL)			UMA, Malaga Tech Park, CEM, Cámara Comercio.	PRTR, MTJ
28 _	Proyecto unificado de atracción, retención y creación de talento (GLOBAL)			Municipios, UMA, Junta Andalucía, privados	FEDER, FSE+
29 _	Málaga Teletrabajo y Nómadas Digitales (GLOBAL)			Ayto. Málaga, Cámara, CEM, Málaga Tech Park, privados	FSE+, PRTR



## PROYECTO ESTRELLA

# Mercado de trabajo y emprendimiento

### Objetivo estratégico



### ODS impactados



### Ámbitos de trabajo

- Itinerarios educativos y laborales.
- Habilidades digitales y de comunicación.
- Industria manufacturera.
- FP continua.
- Autónomos.
- Juventud y primera oportunidad.
- Jubilación activa.
- Mentoring.
- Viveros y aceleradoras.
- Nuevos empleos y perfiles.
- Diálogo social.
- Reciclaje profesional.
- Teletrabajo.

### Visión y retos

#### ITINERARIOS EDUCATIVOS Y LABORALES

Actualmente, la digitalización y la tecnología tienen un gran peso específico dentro de los itinerarios educativos, pero en muchos de ellos se adolece de falta de humanismo. Por ello, a 2030 se propone reforzar el pensamiento crítico y los valores del ser humano tanto en el sistema educativo como en los de formación a lo largo de toda la vida.

En la actualidad se está viviendo un cambio en la forma de aprender, pasando en los planes de estudio de la mera instrucción a la preocupación por una auténtica educación, lo cual en ocasiones es complejo de clasificar y ordenar. Sin embargo, en Málaga constatamos que es necesario que la cualificación técnica conviva con el desarrollo de las habilidades sociales para generar un verdadero desarrollo sostenible del territorio.

En el mercado laboral se observa que los niveles de cualificación intermedia están dando respuesta a la demanda laboral general, pero existen grupos tanto de baja como de alta cualificación que tienen dificultades para acceder al mercado laboral, por lo que es urgente realizar cambios en la formación para el empleo que incluyan planes educativos y el desarrollo de las habilidades y competencias necesarias para la integración laboral de estos colectivos. Se

propone potenciar las áreas de conocimiento que refuerzan los valores y la humanización en estos itinerarios y apostar por las soft-skills y las competencias transversales que ayudan a formar a la persona (liderazgo, adaptación, sensibilidad, etc.). Especial atención deberían tener a 2030 las habilidades comunicativas, la educación financiera y el conocimiento de la administración pública, como elementos base y transversales para cualquier persona en búsqueda de empleo. Así mismo, se propone incrementar los programas de formación cortos, flexibles y específicos para atender a la demanda del mercado laboral.

#### FORMACIÓN A LO LARGO DE TODA LA VIDA

A 2030, es necesario generar mecanismos de coordinación entre administraciones y entidades dedicadas a la formación y el empleo con buenos sistemas de orientación profesional muy personalizados. Málaga cuenta con un tejido amplio de agentes vinculados a estas materias, con redes y relaciones construidas a lo largo del tiempo. La nueva Ley de Formación Profesional promueve la formación a lo largo de toda la vida y promueve la orientación laboral desde el inicio del ciclo educativo. Se trata del mismo rumbo que se propone seguir para el mercado laboral y formativo malagueño, por lo que Málaga podría plantear ser en los próximos años un piloto de aplicación y despliegue de esta ley, en especial todo lo vinculado con la formación profesional dual, aprovechando la capacidad del ecosistema tecnológico y de innovación malagueño.

La nueva ley de formación profesional quiere convertir la formación profesional en una palanca de transformación económica y social para el país y en un sistema único que sea la puerta a un empleo de calidad para los jóvenes, capaz de responder con flexibilidad a los intereses, las expectativas y las aspiraciones de cualificación profesional de las personas a lo largo de su vida y a las demandas de los sectores productivos. Propone que no se distinga la formación profesional para el empleo de la formación profesional regla-

da, sino que exista solo un sistema basado en competencias y su acreditación, más cerca de la filosofía de la formación profesional dual. Se va a regularizar la acreditación de competencias a las personas que lleven tiempo trabajando en un segmento, por lo que será necesario ampliar la acreditación más allá del ámbito de la educación a instituciones vinculadas al mercado laboral y mejorar la divulgación y el conocimiento de los sistemas de acreditación de competencias.

Uno de los principales retos será coordinar las competencias entre Educación y Empleo de todas las administraciones, así como con las instituciones relacionadas con el mercado laboral. El desarrollo de herramientas digitales basadas en inteligencia artificial y bigdata que permita el acceso a todos estos agentes facilitaría la conciliación entre la oferta y la demanda laboral.

#### ORIENTACIÓN LABORAL Y EDUCATIVA

A 2030 el reto será la adecuación de la oferta formativa a la demanda del mercado laboral, diferenciando entre titulación y cualificación, que deben ser atendidas por igual. Para ello, será necesario promover la figura del orientador/a. Se abrirá todo un campo de especialización y posibilidades de actuación en esta materia, dado que los orientadores de educación son muy diferentes a los orientadores laborales y la nueva ley va a potenciar el perfil del orientador/a a lo largo de toda la vida. Se deberá redefinir el perfil de orientador/a laboral, ya que deberá ser capaz de hacer un acompañamiento personalizado que integre formación, integración social y orientación laboral. De esta manera, programas como Andalucía Orienta requerirán una reformulación y un personal muy profesionalizado e informado con formación continua.

#### ESPECIALIZACIÓN INDUSTRIAL

Es necesario a 2030 impulsar la industrialización de la provincia y orientar su especialización

**PROYECTO ESTRELLA**  
Mercado de trabajo y emprendimiento

hacia los sectores con más oportunidades en cada una de las comarcas. En el conjunto de Málaga tiene una gran proyección el sector agroalimentario y agropecuario, necesitado de una mayor integración tecnológica y de una modernización y mejora de la cualificación de la mano de obra. Se debería apostar por promover grandes proyectos que articulen el sector y favorezcan la producción y el consumo de proximidad, así como las cadenas de suministro y distribución. Mercamálaga y su entorno podría ser un gran punto de transformación agroalimentaria, no solo de distribución, de los productos que lleguen del Valle del Guadalhorce y de la Axarquía principalmente, dando asistencia a toda la provincia. Así mismo también se podrían promover los centros tecnológicos vinculados al sector que ayudaran a integrar la inteligencia artificial y la tecnología al campo, a potenciar la relación campo-ciudad, a impulsar el emprendimiento relacionado y a mejorar la competitividad empresarial y laboral.

Málaga ofrece además otras posibilidades muy interesantes vinculadas tanto con la economía azul como con las energías fotovoltaicas y limpias o la construcción y rehabilitación sostenible de edificios, pudiendo ser nuevos nichos de empleo y especialización de la mano de obra.

En cualquier caso, las oportunidades son muchas y el atractivo de una Málaga global podría abrir la puerta a la instalación de múltiples empresas internacionales de sectores destacados, es por ello que será necesario definir y acordar entre todos los municipios qué tipo de inversión extranjera se debe atraer, para atender tanto la oferta de trabajo como los perfiles laborales específicos que sean necesarios.

Por último, este impulso de la industrialización no puede dejar de lado la necesaria mejora y modernización tanto de las instalaciones como de los servicios de los polígonos industriales y parques empresariales, incrementando la oferta de estos espacios con calidad y buscando la excelencia.

**JUVENTUD. NUEVOS EMPLEOS Y PERFILES**

Uno de los principales retos de nuestra sociedad hoy en día es motivar a la juventud para mejorar su formación y mantener un espíritu constante de superación y alta tolerancia a la frustración. Para ello se viene trabajando en la línea de darles a conocer las posibles salidas profesionales que aporta cada formación, pero no parece suficiente. Desde la administración se está organizando gran número de cursos que en ocasiones no logran completar las plazas ofertadas, aun cuando llevan empleos o prácticas vinculadas. Al mismo tiempo, hay un número importante de jóvenes desorientados y colectivos con problemas de vulnerabilidad social que no saben cómo acceder y orientar su futuro laboral, que incluso no llegan a conocer la existencia de estas ofertas. La definición clara de nuevos perfiles y la orientación hacia estos nuevos tipos de empleo va a requerir una actualización, modernización y transformación no sólo de las administraciones competentes, sino de todo el sistema de educación y empleo. Debería ser una prioridad para 2030 lograr que en Málaga las familias cuenten con personas integradas en el mercado laboral y haya un absentismo escolar cero. Al mismo tiempo, sería de gran interés activar políticas de atracción de talento exterior y de inmigración de población joven. La tasa de natalidad en Málaga

aún se prevé que crezca en la próxima década, no obstante, las políticas orientadas a incentivarla pueden ayudar a mantener un mercado laboral joven y activo, que facilite el relevo generacional en sectores como el agroalimentario, la administración pública y otros, así como el aumento del emprendimiento con competencias adquiridas desde temprana edad.

**Retos**

- Seguir impulsando la coordinación de los agentes implicados en la formación laboral y promover un uso racional de los recursos existentes.
- Crear más y mejores conexiones entre el sistema educativo y el mercado laboral (desde dentro del propio sistema educativo).
- Trabajar la Cultura Emprendedora en el sistema educativo (Andalucía Emprende).
- Formar a los trabajadores y dignificar su trabajo en todos los sectores.
- Utilizar la Expo 2027 para la proyección de la imagen de Málaga a nivel internacional como destino atractivo de un desarrollo urbano vinculado a la sostenibilidad.
- Impulsar la industria energética, con producción de paneles y piezas.
- Investigar y posicionarnos en energía marina.

- Vincular la especialización de la formación profesional a la industria manufacturera.
- Potenciar la comunicación puerto, aeropuerto y centros productivos, como Málaga Tech Park.
- Luchar para que haya relevo generacional con empleos de calidad y horarios dignos.
- Impulsar la “reformulación” de los puestos de trabajo del sector público y la interconexión entre perfiles y administraciones.

**Otros proyectos de interés**

- Nuevo perfil de orientador laboral con acompañamiento personalizado de formación, integración social y orientación laboral.
- Planes de relevo generacional en todo tipo de negocios.
- Programas de refuerzo de soft-skills y competencias transversales.
- Mecanismo de comunicación y coordinación entre autoridades y entidades dedicadas a formación y a empleo.
- Programas de cultura emprendedora, valores y habilidades comunicativas en el sistema educativo desde edades tempranas.
- Impulso a Universidad 42 Telefónica Málaga.
- Políticas de incremento de la natalidad.
- Políticas de consolidación del teletrabajo.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
30	Plataforma digital o puerta única de conexión mundo educativo/ formativo y mundo laboral			Junta Andalucía, privados, IMFE.	FSE+
31	Campañas de promoción de la formación profesional dual en empresas			Junta Andalucía, Ayto. Málaga, privados.	FSE+
32	Málaga piloto nacional de Formación Profesional Dual (GLOBAL)			Junta Andalucía, Ayto. Málaga, privados.	FSE+

## 8 PROYECTO ESTRELLA

# Competitividad empresarial y digitalización

### Objetivo estratégico

# 9

INDUSTRIA Y CRECIMIENTO  
COMPETITIVO

### ODS impactados



### Ámbitos de trabajo

- Clústeres y agrupación empresarial.
- Infraestructuras de comunicación.
- Internacionalización.
- Transformación digital.
- I+D+i y transferencia de conocimiento.
- Industrialización.
- Comercios.
- Sistema financiero.
- Espacios productivos.
- Economía circular.
- Responsabilidad social y sostenibilidad.

### Visión y retos

#### INDUSTRIALIZACIÓN. CLÚSTERES Y AGRUPACIONES EMPRESARIALES

El momento geopolítico que vive Europa supone una oportunidad única para atraer y crear industria que abastezca de productos básicos y estratégicos a Europa (microchips, ciberseguridad, etc.). Málaga es un centro atractor de actividad económica y puede serlo también de industrias. En la actualidad, grandes empresas se están asentando en la ciudad y su entorno, aunque mantienen su centro de decisión fuera de Málaga. A 2030, se debería promover la localización de industrias y el lograr que la toma de decisiones se realice desde las ubicaciones malagueñas, para que participen en el ecosistema local y atraigan a otras empresas al entorno.

Los procesos de promoción de la industrialización suelen ir acompañados de cierta desconfianza respecto al impacto que provocan tanto ambiental como en su capacidad para generar empleo y riqueza, siendo las industrias 4.0 las que tienen mejor acogida. No obstante, se debe promover una sensibilidad positiva respecto a la industria en general, ya que se les exige un alto grado de requisitos legales para su instalación y eso debería ser una garantía de su forma de proceder. En Málaga se debería definir entre todos los municipios

que conforman la Málaga Global el tipo de industria que se quiere instalar y consensuar los parámetros de excelencia que se les van a pedir (transformación sostenible, kilómetro cero, etc.) para establecer una hoja de ruta conjunta y coordinada entre todos. La creación de un Foro de Industria donde se encuentren las administraciones y las empresas industriales podría ayudar a potenciar el crecimiento del sector y garantizar que no se pierden nuevas oportunidades, con una colaboración abierta público-privada.

Para este proceso de industrialización, es necesario disponer de suelo industrial suficiente, no ya en la capital sino en todo el espacio provincial, coordinando la oferta que se hace a estas empresas y garantizar que están alineadas con el modelo de desarrollo previsto en este plan estratégico. Finalmente, se deberían agilizar los trámites administrativos y coordinarlos entre administraciones, al tiempo que se pueden establecer requisitos de obligado cumplimiento relacionados con la economía circular y la sostenibilidad.

Existen sectores "preexistentes" que se deben seguir potenciando, como la industria agroalimentaria y la textil, pero se debe abrir el proceso de industrialización a otras, como la economía azul y las energías. En cualquier caso, es importante seguir apostando por los clústeres y las agrupaciones empresariales. La existencia de gran número de empresas en el mismo territorio genera un foco de atracción y riqueza y ayuda a completar las cadenas de valor provinciales. Dentro de estos grupos debería promoverse más el conocer y difundir la experiencia de los/as grandes empresarios/as malagueños/as, creando plataformas de encuentro entre todos/as donde se reúnan periódicamente para interactuar y transmitir su conocimiento.

#### ESPACIOS PRODUCTIVOS

Málaga es el centro de una gran conurbación urbana y a la hora de ofertar suelos productivos,

hay que pensar en la ciudad como parte del espacio metropolitano. En este sentido, es necesario articular y coordinar los espacios productivos a escala provincial y con visión metropolitana, destacando el puerto seco de Antequera como un elemento tractor.

La creación de un espacio conjunto de conexión y recepción de proyectos a escala provincial y con el apoyo de la Diputación, es una herramienta fundamental y puede aportar resultados tan positivos como la red de cooperación creada e integrada por el Ayuntamiento, Promálaga y Málaga Tech Park. Se trataría de un proyecto del tipo "Invest in Málaga", es decir, una oficina estructurada y profesional con carácter provincial e impulsada y respaldada por muchos de los agentes que ya están promoviendo es atracción de negocios, como la Diputación, el Ayuntamiento de Málaga y otros ayuntamientos, la Junta de Andalucía con la Agencia IDEA y otras, el ICEX, la Corporación Tecnológica de Andalucía y empresas privadas.

El problema de la falta de espacio físico para el desarrollo industrial siempre ha provocado que Málaga capital no fuera competitiva a escala industrial, pero esta articulación territorial alineada con el fin de incrementar el proceso de industrialización permitiría optimizar los espacios disponibles, y dado que la industria del conocimiento requiere espacios más reducidos se podría convivir de forma complementaria con la industria turística y con la protección del espacio natural.

#### COMERCIOS Y OFICIOS

La pandemia ha supuesto un duro golpe para el comercio, sobre todo para el tradicional, que ya estaba necesitado de cambios profundos para adaptarse a retos como la digitalización, las nuevas cadenas de suministro, distribución y venta o los cambios en los gustos y formas de relacionarse con la clientela. En Málaga se deberá trabajar a 2030 en nuevas fórmulas



## 8 PROYECTO ESTRELLA Competitividad empresarial y digitalización

para reactivar la actividad comercial y rejuvenecer al empresariado con programas de ayuda a las empresas en su preparación para los cambios, entre otros, para los fiscales, legales y administrativos, como la modificación de la ley concursal, la administración electrónica, etc.

Se deberían promover proyectos orientados a conocer experiencias exitosas de empresas malagueñas que hayan sabido adaptarse y seguir creciendo. Con el apoyo de la Cámara Oficial de Comercio de Málaga y otras asociaciones de comerciantes, se podría crear un núcleo o think-tank de personas (empresarios/as senior) dispuestos a transferir su conocimiento inspirando a los/as más jóvenes y apoyar así el crecimiento y fortalecimiento del tejido malagueño.

Por otra parte, en Málaga sobreviven múltiples oficios artesanales, vinculados muchos de ellos a tradiciones y fiestas populares que, lejos de perderse, se están revalorizando con la apuesta cultural de la ciudad. Se deberían seguir promoviendo estos oficios y apostar por integrar la formación en estas disciplinas dentro de los programas de formación profesional y para el empleo, promoviendo su conocimiento entre la juventud.

### INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN

Las infraestructuras de comunicación siguen siendo una pieza clave del desarrollo de un territorio, junto a las infraestructuras tecnológicas. La construcción de la Málaga global requiere continuar desarrollándolas para mejorar las posibilidades de crecimiento económico y productivo del territorio y su proyección. Los planes de ordenación territorial vigentes contemplan el desarrollo de las redes de ciudades y de sus infraestructuras de comunicaciones, pero las propuestas de esta nueva estrategia a 2030 recogen otras posibilidades que deberán dar pie a la revisión de estos planes o a la creación de nuevos instrumentos de ordenación territorial e

infraestructuras a la luz de la ley de integración de la sostenibilidad en el territorio de Andalucía (LISTA) y su Reglamento. En cualquier caso, es evidente que el desarrollo empresarial de Málaga deberá potenciar los puntos de logística provincial y su interconexión (para crear una red de apoyo al puerto seco de Antequera), así como contemplar otros de distribución de mercancías de gran capacidad, como el puerto de Málaga y sus tráficos por el eje litoral e interior. El desarrollo del tráfico de mercancías en el puerto y el aeropuerto, más allá de los tráficos turísticos, es fundamental para dar un salto cualitativo en el crecimiento del empleo y la riqueza provincial.

### TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

Los proyectos de transferencia y de I+D+i con apoyo público cuentan con numerosas trabas burocráticas, no sólo para las empresas, sino también para los centros de investigación y las universidades. A menudo, las empresas prefieren no acceder a estas ayudas y subvenciones y consideran que deberían estar cubiertos todos los costes relacionados, cuando en la legislación nacional se contempla la cofinanciación empresarial, aunque se cubre la participación de la Universidad y centros de investigación al 100%.

De cara a potenciar la relación del tejido productivo con las capacidades de generación de conocimiento como la Universidad y los centros de investigación, se deberían promover en los próximos años más proyectos que den visibilidad a las capacidades de estos centros y de lo que ya existe en Málaga, haciéndose un inventario de lo que ya se puede transferir. En el ámbito de la Universidad sería interesante que cada facultad recopilara las líneas de investigación que impulsa e hiciera público los especialistas que tienen, con nuevas herramientas de comunicación soportadas en la estructura existente (OTRI) o en nuevos canales.

Por otro lado, la transformación empresarial va acompañada de nuevas demandas de formación, que están cambiando rápidamente. Las empresas quieren formación rápida y muy adaptada a las empresas por lo que también se requerirá una agilización de los modelos de transferencia de conocimiento de estos centros de formación e investigación tanto universitarios como de formación profesional.

Finalmente, el carácter internacional de la Málaga global ha ido incrementando la demanda de una educación internacional, donde se impartan los itinerarios formativos bajo los modelos educativos de cada país. Estas demandas requerirán en los próximos años, una mayor localización en la capital de centros educativos de referencia de diferentes países, incluidas nuevas universidades públicas y privadas. El fortalecimiento e integración de la Universidad de Málaga dentro del ecosistema de innovación y emprendimiento malagueño será clave para garantizar su competitividad.

### SISTEMA Y FORMACIÓN FINANCIERA

La relación de las empresas con los mercados y productos financieros es una de las claves de su competitividad y de su supervivencia. Las últimas crisis vividas en Andalucía han dejado al descubierto la necesidad de que nuestro tejido productivo basado en pequeñas y medianas empresas trabajen en la creación de alianzas, fusiones y compraventas para garantizar su supervivencia y no sólo busquen el endeudamiento.

Los fondos privados están desembarcando en Málaga y traen proyectos alternativos a la financiación tradicional, por lo que se deberá promover en los próximos años el acceso a esta información y una mejor y más amplia educación financiera de cualquier emprendedor/a o empresario/a.

Las startups tienen esa cultura de búsqueda de fondos y de presentación de sus propuestas a inversores, pero no la tienen las pymes ya consolidadas. Sería interesante promover la creación de espacios o marketplaces para impulsar y apoyar el crecimiento del tamaño de las empresas con formación, intercambio de conocimiento e información sobre alternativas financieras, plataformas de inversores y un mejor conocimiento del funcionamiento de la economía monetaria y los mercados financieros.

### TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y ECONOMÍA CIRCULAR

Los dos grandes retos europeos de cara a la competitividad empresarial están vinculados durante los próximos años a la transformación digital y a la evolución del modelo productivo basado en una economía más circular, como recoge el Pacto Verde Europeo o Green Deal. Existen múltiples fondos europeos que van a ofrecer financiación a las empresas y clústeres productivos que trabajen en conseguir estas dos transiciones de los tejidos productivos. De hecho, se están promoviendo a escala europea los consorcios y hub de innovación para ayudar a las empresas a incorporar la digitalización y los criterios de sostenibilidad ambiental. Málaga debe seguir apostando por lograr ser una pieza destacada en estos clústeres europeos y mejorar de esta manera la permeabilización al tejido de autónomos y micro pymes, apoyando el crecimiento de las empresas a escala internacional. Habrá que impulsar proyectos de gran escala con la implicación de múltiples agentes públicos y privados para realmente lograr la transformación de las cadenas de producción, suministro y distribución del tejido empresarial.

**PROYECTO ESTRELLA**  
**8** Competitividad empresarial y digitalización

**Retos**

- Potenciar la colaboración público privada entre empresa y universidad.
- Animar y acompañar el crecimiento de las empresas en trabajadores e internacionalización.
- Potenciar los clústeres productivos para ayudar a transformar y articular el tejido empresarial y como fórmula facilitadora de ganar tamaño.
- Apostar por la educación y la formación adecuada y continua para ser flexibles y capaces de adaptarnos.
- Continuar el trabajo de atracción de inversiones con iniciativas como Málaga Valley, de coordinación público-privada, que animan a grandes empresas a localizarse y contribuir al tejido productivo local.
- Promover la generación de espacios productivos y empresariales, así como de oficinas.

- Impulsar y acompañar al tejido productivo en el proceso de informatización y digitalización.
- Simplificar la administración y los trámites burocráticos con ventanillas únicas, programas de apoyo e intermediarios.
- Formar a la juventud para los oficios tradicionales.
- Ayudar a las empresas en su preparación en cambios fiscales, legales y administrativos, como la modificación de la ley concursal, la administración electrónica, etc.
- Continuar potenciando el vínculo de la Universidad y los centros de conocimiento con las empresas y sus necesidades.

**Otros proyectos de interés**

- Think Tank de empresarios malagueños de trayectoria consolidada.
- Centros comerciales abiertos de barrio.
- Servicio de formación y capacitación en TIC y asesoramiento estratégico para mejora de competitividad de pymes y autónomos.
- Impulso a la industria energética con producción de paneles solares y piezas.
- Hub agroalimentario en el entorno de Mercamálaga.
- Procedimientos sencillos de habilitación de competencias y de acreditación profesional.
- Parque empresarial de economía azul en el puerto.
- Integración de usos habitacionales en suelos empresariales (coliving, cohousing).

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
33 _	Málaga Vende y market place			Ayto. Málaga, Cámara, CEM.	FEDER, PRTR
34 _	Plan estratégico de parques empresariales e industriales			Ayto. Málaga, CEM, privados.	FEDER
35 _	Foro industrial provincial: atracción de proyectos industriales internacionales de productos básicos y estratégicos para Europa (GLOBAL)			Diputación, municipios, Junta Andalucía, privados.	PRTR
36 _	Oficina Invest in Málaga de carácter provincial (GLOBAL)			Diputación, municipios, Junta Andalucía, privados.	PRTR, FSE+
37 _	Proyecto UMA Transfiere a sus especialistas (GLOBAL)			UMA, Junta Andalucía privados.	
38 _	Conexión con puerto seco de Antequera (GLOBAL)			Junta Andalucía, municipios, Diputación	FEDER



**IV.**  
Línea estratégica 4  
Málaga de la cultura



PROYECTO ESTRELLA

Capital  
internacional  
de la cultura

Objetivo estratégico

ODS impactados

10

OFICIOS ARTE  
Y PATRIMONIO



Ámbitos de trabajo

- Identidad e imagen.
- Presencia internacional.
- Patrimonio y legado.
- Equipamientos e infraestructuras.
- Arquitectura y modelo urbano.
- Arte, artesanía y tradiciones.
- Talento.

Visión y retos

VALOR DIFERENCIAL  
INTERNACIONAL Y  
HUMANISMO DIGITAL

La cultura aporta mayor calidad de vida a los ciudadanos, más libertad y más felicidad. El concepto de la cultura ha cambiado. Antes estaba más relacionada con el humanismo, pero a raíz de la irrupción de las tecnologías, el concepto ha variado y ahora es más sofisticado y rico. Es en esta nueva cultura en la que deberá centrarse la estrategia de Málaga a 2030.

Málaga debe acentuar este factor diferencial que le aporta la apuesta tecnológica y el ecosistema empresarial basado en la innovación para generar su nueva oferta cultural. El ecosistema cultural debe cuadrar con el ecosistema tecnológico como factor diferencial de la ciudad y de la Málaga global. La formación, unida a la tecnología serán los elementos clave al 2030, en lo que se podría acuñar como la "formación de la tecnología Ilustrada", de la cual se beneficiará la ciudadanía. Se trata de un nuevo humanismo digital que impregnará toda la ciudad y que unirá la apuesta por el arte y la tecnología.

## 9 PROYECTO ESTRELLA Capital internacional de la cultura

No obstante, también la ciudad es cada vez más atractiva para otros públicos, como son los nativos digitales sobre los que habrá que trabajar para aprovechar su talento y diversidad cultural. La línea de trabajo será la que están ya marcando algunos eventos y proyectos, como las jornadas “CM MÁLAGA Culture and Museums International Tech Forum”, organizadas por Palacio de Ferias y Congresos de Málaga. Este encuentro ofrece la oportunidad de conocer la implementación de soluciones tecnológicas e innovadoras en museos y organizaciones culturales de gran interés para el futuro de las entidades e instituciones destinadas a esta materia.

### CULTURA COMO IDENTIDAD E IMAGEN URBANA

La transformación cultural de Málaga en los últimos años es más que evidente, ya que hace menos de una década no existía gran parte de la oferta cultural actual. Hoy la ciudadanía y los/as visitantes pueden disfrutar de la cultura de muchas formas y en muchos formatos. Sin embargo, existen múltiples formas de consumir cultura, por lo que hace necesario adaptar la oferta a la demanda e, incluso, formar de una manera determinada a la población y visitantes para consumir y disfrutar de nuestra cultura.

En cualquier caso, a pesar del desarrollo exponencial experimentado, en la próxima década es necesario seguir fomentando la cultura en todas sus dimensiones para que Málaga sea realmente una “ciudad de cultura”. La estructuración de la cultura y de sus interlocutores clave como un ecosistema propio está poco cimentada y hay que seguir trabajando en crear una base sólida para la ciudad cultural, actuando al menos en una doble vertiente. Por un lado, considerando la cultura como una fuente de riqueza y empleo; y por otra, fomentando la cultura y a cada una de las personas y colectivos que representan el talento creativo.

El atractivo de la oferta de turismo urbano cultural que ha experimentado la ciudad habrá de

extenderse al espacio metropolitano y provincial, atrayendo y rentabilizando el talento que existe y que pasa por la ciudad. La cultura se ha convertido en el valor diferencial que tiene Málaga con relación a su entorno de la Costa del Sol, pero deberá seguir madurando para crear una identidad y una imagen propia de Málaga.

El fortalecimiento de la identidad cultural mediterránea, la dotación de equipamientos e infraestructuras de calidad, la vinculación de la imagen con personajes y artistas de la talla de Picasso y la promoción turística de esta imagen a escala internacional han dotado a Málaga de un atractivo único. Este posicionamiento está generando, por un lado, riqueza y empleo al permitir la articulación de la industria cultural y creativa, pero también tensiones en la convivencia de los espacios y equipamientos y en el uso y disfrute de la oferta cultural. De cara al 2030 será necesario encontrar el equilibrio entre todos los actores que demandan y ofrecen cultura, así como en el consumo que hacen de los productos, equipamientos, espacios y servicios.

### EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN CULTURA

La apertura a lo largo de la última década de museos y espacios culturales ha permitido conocer y poner en valor nuevas formas de riqueza y empleo dentro de la industria cultural y creativa, como son los “trabajos del arte”. En la creación y gestión de los museos se integra un elenco de oficios que oscilan desde iluminadores, jefes de sala, restauradores o tasadores de obras hasta los propios artistas y creadores. En Málaga todavía no hay formación suficiente en estas materias y sólo es ofrecida en los museos como algo puntual y experimental. La ciudad tiene todos los factores para generar empleos vinculados a los “oficios del arte”. Distintos centros de formación, tanto públicos como privados, se han interesado por los museos planteando un grado denominado “gestión museística”, pero no se entra en el detalle de los múltiples oficios que supone dicha gestión. El Instituto Municipal

de Formación y Empleo podría en los próximos años abordar estas temáticas y crear todo un conjunto de cursos de formación para preparar a la población en esta línea. Al mismo tiempo, se podrían poner en valor otros tipos de formación universitaria y profesional que pudieran resultar de atractivo internacional, identificando Málaga como un lugar para la educación y la formación en cultura. No obstante, no será fácil seleccionar los estudios que podrían hacer de Málaga este referente de ciudad formadora de cultura, por lo que se hace necesario más que nunca la coordinación con la Universidad, los centros formativos de excelencia y otros agentes culturales, de manera que Málaga cuente con un catálogo de estudios de la cultura amplio y atractivo. Esta será la base del crecimiento de la empleabilidad de los más jóvenes en cultura y el desarrollo de nuevos públicos consumidores y generadores de ésta. Se propone realizar un catálogo de los trabajos de las artes (museos, teatros, archivos y bibliotecas, ...) que esté unido al catálogo de los oficios tradicionales (Barros malagueños, cerámica de la colonia de santa Inés) para intentar que se mantengan en el tiempo y sean transmitidos a otras personas. La potenciación de la cultura y de las tradiciones de la ciudad está produciendo un resurgir de estos oficios y posiblemente su promoción podría animar a nuevas generaciones a acogerlos y asumirlos como profesión.

### INTEGRACIÓN DEL TALENTO INTERNACIONAL

La ciudad cuenta en estos momentos con el atractivo suficiente para potenciar la “concentración de artistas” en numerosas disciplinas. Los museos, tanto los públicos como los privados, son una pieza más, que no solo pueden ser una referencia para el turismo cultural, han de ser un referente para la mejora de la formación y el talento de los/as artistas locales y foráneos. A 2030, se propone apostar por las “Residencias para la cultura”, becando alojamientos para artistas que quieran venir a Málaga para formarse, como ya se está haciendo por parte de la Diputación

Provincial o el Museo Thyssen. Podrán crear una sinergia similar a la que en su momento se creó en las residencias de estudiantes o los barrios de artistas de las grandes capitales europeas.

La presencia en Málaga de personas con grandes capacidades y talentos, que vienen a vivir y trabajar con múltiples nacionales, pueden ser la masa crítica cultural necesaria para alcanzar nuevos públicos. Se podrían crear clubs internacionales de conocimiento, donde reunirse, compartir y aumentar la riqueza del legado cultural malagueño. Esta diversidad cultural puede enriquecer la cultura local y revertir en la calidad y riqueza del tejido cultural, creando un efecto llamada internacional.

En esta línea, se propone realizar acciones específicas con la Universidad para crear espacios propicios y agradables para la convivencia y la formación, donde Málaga ofrece el atractivo de su gran calidad de vida. Se pueden organizar programas para invitar a docentes extranjeros a participar en másteres y estudios universitarios a cambio de un alojamiento agradable y una nómina discreta. La universidad debería jugar un papel clave en las campañas de atracción y aprovechamiento del talento internacional, con cursos de invierno especializados en los que incorporar el conocimiento de los/as profesionales y docentes extranjeros.

### PATRIMONIO, SOSTENIBILIDAD Y NUEVA BAUHAUS EUROPEA

La cultura ha de impregnar no sólo la identidad de Málaga, sino también su diseño urbano y su arquitectura, mejorando el legado histórico y patrimonial con el que cuenta. De cara al 2030, las nuevas construcciones deben ser foco de encuentro del trabajo de arquitectos, artistas y ambientalistas. Se debería plantear la posibilidad de incluir en alguna ordenanza municipal la obligación de invertir un porcentaje del presupuesto de urbanización, construcción o rehabilitación de los edificios en arte, tal y como se hace en algunas obras públicas. Estas

**PROYECTO ESTRELLA**  
**9** Capital internacional de la cultura

obras de arte podrían ser incorporadas en la propia edificación o en el barrio donde se ubica la construcción respetando siempre el entorno y las claves medioambientales para un desarrollo sostenible.

El arte urbano y su presencia en los hitos y tradiciones de la ciudad son una de las formas de acercar la cultura a los malagueños. Se propone crear una comisión con ayuda de las organizaciones sociales y económicas para hacer el seguimiento de las actuaciones urbanas que incorporen la cultura, el arte y la sostenibilidad en la ciudad, en línea con la política de la nueva Bauhaus europea.

Mención especial requiere en este sentido la especial sensibilidad de las actuaciones que se realicen en centro histórico, donde las intervenciones deberán perseguir la excelencia. Sería interesante contar con un catálogo de edificios culturales o de especial relevancia artística o icónica en Málaga, sin necesidad de que cuenten con una protección oficial.

La extensión de la cultura a los barrios deberá tener por objetivo recuperar las singularidades de éstos para enriquecer el patrimonio cultural local. Es necesario seguir creando espacios de encuentro cultural y completando la red de equipamientos e infraestructuras culturales, como el Auditorio o la modernización de la red de bibliotecas o museos y centros culturales de barrio.

Dentro de la Málaga global, esta apuesta habrá de extenderse a otros municipios de la provincia y aprovechar las sinergias con la capital para crear una red de espacios culturales y de oferta unificada.

Como ya se recogiera en la Estrategia de Málaga a 2020, el diseño de un plan estratégico participativo de la cultura podría ordenar, potenciar y orientar las intervenciones y acciones vinculadas al patrimonio y el arte, así como apoyar la vertebración de los múltiples agentes culturales existentes, convirtiendo la cultura en un motor más importante de actividad, riqueza y empleo.

Uniendo la cultura al tejido productivo, será necesario articular una política de incentivos económicos y fiscales en la que se beneficie a las empresas que apuesten por la cultura y el mecenazgo. También habrá que promover entre la ciudadanía la importancia de ese mecenazgo y del apoyo privado a los/as artistas locales.

**Retos**

- Potenciar el valor diferencial que la tecnología aporta a la cultura en la ciudad.
- Rentabilizar todo el talento que pasa por la ciudad.
- Extender el atractivo cultural de Málaga al espacio metropolitano.
- Promover la captación de artistas y talentos culturales de escala internacional.
- Convertir a Málaga en un foco de formación cultural y artística.
- Trabajar sobre el concepto de humanismo digital.

- Sensibilizar a la sociedad civil sobre el mecenazgo.

**Otros proyectos de interés**

- Programas de captación de nuevos públicos culturales.
- Proyectos de recuperación arqueológica.
- Catálogo de edificios culturales y catálogo de oficios del arte.
- Residencias para la cultura.
- Directrices enfocadas a la integración del arte en la construcción y el urbanismo.
- Plan estratégico de la cultura en Málaga.
- Club internacional del conocimiento: fidelizar a los foráneos que se asientan en Málaga con el ecosistema cultural.
- Consejo cultural ciudadano.
- Recuperación Alcazaba-Gifralfaro.
- Biblioteca del Estado en San Agustín.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
39 _	Málaga formadora en los oficios culturales			Ayto. Málaga, centros formación, privados.	FEDER, FSE+
40 _	Proyecto de potenciación de singularidades culturales de barrios para formar en cultura			Ayto. Málaga, colectivos culturales.	
41 _	Recuperación de la política urbana de esculturas contemporáneas			Ayto. Málaga, GMU.	
42 _	Auditorio (GLOBAL)			Ayto. Málaga, Estado, Junta Andalucía, Diputación, privados.	FEDER

# 10

## PROYECTO ESTRELLA

### Málaga creativa

#### Objetivo estratégico

**11**  
HUMANISMO  
Y CREACIÓN

#### ODS impactados



#### Ámbitos de trabajo

- Málaga re-creativa.
- Artes escénicas.
- Talento local.
- Innovación y TIC.
- Equipamientos.
- Eventos.
- Industria cultural y creativa.
- Videojuegos.
- Metaverso.

#### Visión y retos

##### MÁLAGA RE-CREATIVA: CREACIÓN, TALENTO LOCAL, EQUIPAMIENTOS Y EVENTOS

De cara al 2030, la creatividad debe convertirse en baluarte de la resistencia de Málaga a la homogenización global que se está impulsando por plataformas y multinacionales. La ciudad quiere ser un referente de proyectos culturales, globales e inclusivos, donde se implica a todo tipo de colectivos, incluidos los más vulnerables, en la creación, producción y comercialización cultural. Hay que conectar la cultura con el concepto del ser humano para potenciar aún más sus capacidades y habilidades. Los equipamientos, así como los eventos culturales, deberían tener elementos básicos de sostenibilidad y solidaridad, impulsando algún tipo de decálogo de eventos culturales solidarios y sostenibles.

Existe una gran variedad y diversidad de personas y de empresas en el ámbito de la cultura en Málaga y, en los próximos años, se ha de promover y visibilizar el trabajo como conjunto. La administración tiene que facilitar los cauces participativos y apoyar con cierta financiación, así como el sector privado ha de aprender a unirse y acabar con la endogamia, evitando los silos que no permiten la comunicación y la permeabilidad de las disciplinas.

Málaga es un territorio creativo amplio, la cultura se genera en cada uno de sus barrios y pueblos, por lo que se debe descentralizar el concepto cultural y, sobre todo, la inversión,

promoviendo los proyectos donde surjan. Esto debería promover una mayor visibilidad del tejido productivo y su realidad, animando al arraigo de los creadores locales y la atracción de talentos a este amplio espacio de creación. La presencia de Málaga en escaparates culturales creativos de escala nacional e internacional, como ARCO, debería potenciarse más aún para vincularnos con la calidad y la innovación.

Este cambio de paradigma implica la búsqueda de un modelo económico de la cultura diferente, que sea sostenible y rentable tanto para el sector público como para el privado, impulsando la profesionalización y la formación multidisciplinar del tejido creativo.

#### INDUSTRIA CULTURAL Y CREATIVA

Málaga en estos momentos es reconocida por la calidad y variedad de su tejido productivo cultura y exporta internacionalmente artistas, empresas y compañías. Esta línea de trabajo es importante seguir impulsándola, al tiempo que se trabaja la retención y atracción de nuevos talentos. Sería fundamenta continuar el impulso de las producciones locales con compañías profesionales (por ejemplo, desde el ámbito de Factoría Echegaray) y mejorar la comercialización y la distribución posterior de estos materiales por parte de las compañías y de los productores.

En este sentido, dado que generar espíritu de compañía requiere un tiempo de maduración, sería interesante impulsar proyectos de acompañamiento y colaboración entre aquellas compañías artísticas que han logrado este objetivo, o determinadas personas dentro de ellas, y las que empiezan, de manera que colaboren en este aprendizaje.

Uno de los retos de los próximos años, está vinculado a la mejora del conocimiento de los nuevos públicos, sus gustos y sus maneras de consumir cultura, no sólo en las artes escénicas y el audiovisual, donde cada vez son más frecuentes las plataformas globales que tienden a

homogeneizar los consumos, sino en todos los ámbitos culturales. Se debe generar una complicidad con los usuarios, evitando verlos solo como clientes o consumidores de cultura. En cualquier caso, el objetivo ha de ser conectar la Málaga creativa con valores fundamentales que identifiquen los proyectos bajo la marca Málaga, como pueden ser la sostenibilidad y la vuelta a la esencia del ser humano, de manera que se luche contra la vulnerabilidad de la sociedad.

#### INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y ARTE DIGITAL

El impulso tecnológico y digital de Málaga se debe expandir a todos sus sectores productivos y la industria cultural y creativa ha de aprovecharse al máximo de ello. La existencia del Polo Nacional de Contenidos Digitales ha favorecido esta permeabilidad y existe un importante emprendimiento en el ámbito del videojuego y el arte digital. No obstante, parece estar separado del resto del sector creativo y artístico malagueño y sería interesante conectarlos con más fuerza. La labor de conector entre las empresas que necesitan comunicar algo en formato digital y los creadores y emprendedores digitales se debería potenciar en los próximos años.

Una de las evoluciones tecnológicas más cercana es el metaverso y hoy día tiene como puerta de entrada la realidad virtual, utilizando el "gaming" como su principal lenguaje, aunque parece que no será el único. La realidad virtual está creciendo a pasos agigantados y el metaverso puede llegar a ser un marketplace importante para los productos y servicios digitales de cualquier empresa, por lo que podría también serlo para una ciudad. Esta vía es realmente un reto interesante que investigar y valorar para posicionar a Málaga.

La tecnología, no obstante, también puede generar una brecha digital, por lo que cualquier labor en el sentido del acercamiento y la gratuidad a todo tipo de colectivos será clave para que los avances digitales sirvan para unir y no para separar a la sociedad.

**10** PROYECTO ESTRELLA  
Málaga creativa

**Retos**

- Implicar a la ciudadanía en los proyectos y eventos culturales.
- Emplear la cultura como elemento de integración social y de impulso a la sostenibilidad.
- Visibilizar el tejido productivo cultural dentro y fuera de Málaga.
- Articular un diálogo entre agentes del ecosistema cultural.
- Arraigar el talento local a la ciudad y atraer nuevos talentos.
- Reducir las burocracias y los procedimientos administrativos, con posibilidad de una ventanilla única que unifique y simplifique trámites.
- Generar un ecosistema que unifique el cultural y el tecnológico.

- Impulsar proyectos vinculados a la inclusión digital a través del arte y la creatividad.
- Valorar el posicionamiento de Málaga como ciudad en el metaverso.
- Coordinar proyectos en red, que sean globales e inclusivos, con soporte estadístico y medibles.
- Impulsar proyectos sostenibles económicamente y con mayor participación privada.
- Dedicar más fondos a la generación y producción artística.
- “Fabricar” consumidores futuros de cultura a través de una estrategia específica de educación y proyección de cultura sostenible.
- Crear cultura de grupo y de compañía a través del acompañamiento y la colaboración de los profesionales con más experiencia a los que empiezan.

- Lograr una mayor implantación y generación de negocio en el ámbito de la gestión cultural.
- Impulsar políticas locales que fomenten el patrocinio y el mecenazgo al tejido cultural malagueño.

**Otros proyectos de interés**

- Neo Albéniz.
- Hub de innovación audiovisual y artístico.
- Centro cultural Astoria-Victoria.
- Tarjeta Málaga cultural.
- Censo de espacios culturales públicos y privados.
- Málaga al aire libre.
- Festival internacional de teatro de Málaga.

- Centro Internacional de la Marioneta en Málaga (MAMI).
- Málaga barroca: incluye varias propuestas como el Teatro romano, festivales y actividades.
- Festival Mediamorfosis.
- Ciclo politopías.
- Debates de creación de público crítico.
- Málaga Podcast Festival.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
43 _	Centro coreográfico de Málaga			Ayto. Málaga, Junta Andalucía.	FEDER
44 _	Foro para la cultura, la tecnología y la sostenibilidad			Ayto. Málaga, privados.	PRTR
45 _	Banco de Creatividad a disposición de colectivos sociales			Ayto. Málaga, privados.	FSE+
46 _	Comunidades off-line de creadores en barrios			Ayto. Málaga, privados.	PRTR
47 _	Proyecto de recuperación de la antigua cárcel			Ayto. Málaga, Junta Andalucía, privados.	FEDER
48 _	Rehabilitación y recuperación para la cultura del Convento de la Trinidad			Junta Andalucía, Estado, privados.	FEDER

# 11 PROYECTO ESTRELLA

## Capital turística internacional

### Objetivo estratégico

# 12

RESILIENCIA  
TURÍSTICA

### ODS impactados



### Ámbitos de trabajo

- Segmentos turísticos (MICE, audiovisual, deporte, investigación, ...).
- Excelencia en la oferta.
- Mercados y promoción.
- Diversificación.
- Crecimiento y capacidad de carga.
- Policentralidad y urbanismo.
- Atracción de inversiones.
- Tecnología y nómadas digitales.

### Visión y retos

#### CAPACIDAD Y MODELO DE GESTIÓN TURÍSTICA

El turismo es un fenómeno de movimiento de personas y requiere de una planificación global y multisectorial, por ello es necesario estudiar y tener en cuenta muchos aspectos, incluidos en otras áreas y disciplinas, que en un principio no parecen propios del turismo.

La ciudad de Málaga ha experimentado en los últimos años un crecimiento exponencial del número de turistas. La propia idiosincrasia local es, hoy por hoy, una señal de identidad de la ciudad que le confiere un gran atractivo.

El crecimiento del sector es fruto de una estrategia bien encauzada, pero pese a ello y aprovechando el tiempo de la pandemia, se echa en falta un proceso de reflexión sobre el valor añadido de determinados segmentos. Málaga está de moda. Es un destino turístico moderno, muy vinculado a las tecnologías, que, combinado con la propia idiosincrasia, aumenta el valor añadido de la ciudad, haciéndola más atractiva. Por ello es necesario reforzar los esfuerzos en esta materia e impulsar un crecimiento moderado y estudiado del sector turístico, gestionando el destino de forma racional con sentido común y proyección.

#### SOSTENIBILIDAD E INTELIGENCIA TURÍSTICA

Los años de pandemia han concienciado de la necesidad de generar políticas activas de sostenibilidad e inteligencia del destino para ajustar oferta y demanda. De hecho, Málaga ha sido capital de turismo inteligente y ha alineado con los ODS su planificación turística, albergando el Observatorio de Turismo de la OMT. No obstante, de cara a 2030 sigue siendo un reto gestionar de forma eficiente e inteligente el desarrollo turístico, donde existe una clara demanda ilimitada y unos recursos escasos que la tecnología debe ayudar a conciliar.

La gestión de un destino turístico requiere una amplia visión en la que se incluyan estrategias vinculadas con múltiples disciplinas que van más allá del turismo, como el respeto ambiental, el consumo de alimentos, la producción de residuos, el uso de tecnologías e inteligencia artificial, etc. Se deberá seguir trabajando en la estrategia de diversificación del turismo en el municipio, para evitar la dispersión de los problemas del centro a otras zonas de la ciudad. Es necesario alcanzar una convivencia ciudadana con el turismo, lo cual requiere límites al tiempo que se demuestra a la ciudadanía los beneficios sociales que aporta la actividad turística. Asimismo, es necesario articular acciones y estrategias encaminadas a dar prioridad a la sostenibilidad ambiental y a combatir y mitigar los efectos del cambio climático.

#### POLICENTRALIDAD Y EXCELENCIA EN LA OFERTA

El turismo no puede trabajar en compartimentos estancos, estando íntimamente ligado con el urbanismo, de forma que este no puede estar ajeno al modelo turístico y viceversa, por ello, el plan estratégico de la ciudad debe estar coordinado con el plan urbanístico.

El Centro Histórico de Málaga se ha convertido en el foco de atracción de la demanda turística

y, en cierto modo, también el que concentra la mayor oferta. En la última década, los esfuerzos inversores públicos y privados se han visto contrarrestados en muchos casos por los impactos negativos de un exceso de turismo, tensionando no sólo la convivencia ciudadana en los espacios públicos, sino los precios de la vivienda y el consumo de recursos. De cara a 2030, las estrategias turísticas deberán ayudar a encauzar el desarrollo del Centro Histórico y promover el atractivo de otros espacios de ciudad para el turismo, evitando que se extiendan los impactos negativos ya detectados en la zona central. La promoción de los barrios deberá ir de la mano de la apuesta por la intensificación de la cultura y las tecnologías en éstos, creando una oferta y unos productos turísticos, como las rutas por barrios, los eventos culturales de distritos, etc.

Analizando las infraestructuras del sector, cabe destacar que la planta hotelera malagueña ha aumentado tanto en calidad como en número de hoteles fijando una media de precios medio-altos, pero aún se debe seguir apostando por la consolidación de una planta de calidad con atractivo internacional. Con la subida de precios de los hoteles se puede producir un desplazamiento del turismo con menos posibilidades económicas al mercado de la vivienda de alquiler para uso turístico. Será necesario intensificar la regulación urbanística del uso de las viviendas y establecer un mayor control de las autoridades en esta materia. Por otra parte, los equipamientos de restauración y hostelería deberían alinearse con los criterios de sostenibilidad (reducción del consumo de agua y energía, reciclaje, etc.) y de promoción de la producción y consumo de proximidad. Se deberían coordinar actuaciones que tiendan a conectar estos equipamientos vinculados con la gastronomía a las zonas productoras de alimentos como el Guadalhorce y la Axarquía, generando nuevas cadenas de producción y suministro local (del campo a la mesa).

Es necesario analizar qué ha ocurrido con el tejido comercial local tras la pandemia, que se



## PROYECTO ESTRELLA Capital turística internacional

está transformando y globalizando (en algunos casos en exceso), ya que el turista busca vivencias y experiencias, por lo que la ciudad ha de procurar una oferta de excelencia para no perder su atractivo. Por ello es necesario salvaguardar la idiosincrasia de la ciudad y evitar que se convierta en un destino sin identidad o con una falsa imagen construida para satisfacer la demanda turística.

### SEGMENTOS, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

La provincia de Málaga es un destino turístico atractivo por su gran diversidad de segmentos: Turismo de litoral; Turismo de interior; Turismo familiar; Turismo cultural; Turismo de golf; Internet y turismo; Turismo de puertos deportivos; Turismo de ciudad; y Turismo de salud y bienestar. En la capital la apuesta por el turismo cultural se ha consolidado en la última década y ha dado pie al desarrollo de otros segmentos, como el audiovisual, el de reuniones y congresos o el de cruceros; si bien existen otros con gran potencial que en los próximos años se deberán potenciar, como el enogastronómico, el idiomático o el de naturaleza. No obstante, la estrategia turística de los próximos años deberá definir cuáles han de ser los prioritarios por aportar un valor diferencial y de calidad al destino.

Uno de los segmentos que deberá seguir impulsándose es el sector audiovisual. La ciudad cuenta con una herramienta sólida de atracción de producciones y consolidación del sector, Málaga Film Office, adscrita al Festival de Málaga (Málaga Procultura), que ha convertido a Málaga en un referente en el ámbito de la producción audiovisual y sostenible, marcando un valor diferencial en el sector. Se deberá trabajar para seguir siendo una ciudad film friendly, pero también un referente a nivel de sostenibilidad.

Otro segmento clave que se deberá seguir promoviendo es el MICE o turismo de congresos, reuniones y eventos. El Palacio de Ferias

y Congresos de Málaga (FYCMA) ha logrado un posicionamiento nacional e internacional en esta materia que cada vez hace la ciudad más atractiva para este tipo de celebraciones. El turista que atrae este segmento cuenta con un poder adquisitivo medio-alto y suele ser un buen prescriptor del destino. La actividad del Palacio requerirá en los próximos años ampliar sus instalaciones y apostar por ofrecer nuevos espacios que den cabida a los formatos abiertos y participativos que se están demandando. La localización de FYCMA y la intensa labor que realiza para vertebrar el ecosistema empresarial e innovador en Málaga le confieren una posición privilegiada para coordinar acciones con las cabeceras comarcales y los nodos de producción y promoción empresarial de la provincia.

Por otro lado, el segmento de cruceros, por ser soporte de la actividad económica del puerto, deberá seguir potenciándose con políticas activas de la Autoridad Portuaria y de Málaga Port para lograr ser puerto base, y lograr generar en la ciudad y su entorno una actividad económica que impulse la economía azul. Se propone seguir con el impulso de los mega yates y los cruceros de lujo, que suponen un mayor impacto económico y un menor flujo de visitantes en horas punta.

Por último, habrá que tener en cuenta que internet ha revolucionado el acceso del turista a los destinos y el modelo de distribución turística. Las plataformas turísticas se han vuelto clave para diseñar la planificación del destino, porque ellas hacen ahora la distribución turística. Ya no existen grandes turoperadores que distribuyen, casi el 75% es distribución on line. Hay que tener un posicionamiento en las redes sociales y en plataformas de internet para poder planificar adecuadamente.

### EMPLEO TURÍSTICO Y NÓMADAS DIGITALES

Tras la pandemia se está impulsando activamente la atracción de teletrabajadores para potenciar un turismo de negocios que posicione a Málaga como ciudad para invertir. Este fenómeno puede influir también en la tensión del mercado de la vivienda, pero tiene un valor añadido mucho mayor que el propio del turismo de masas, por lo que se le deberá dar prioridad y gestionarlo de manera inteligente, convirtiéndolo en un elemento de trabajo conjunto de la ciudad central con todo el espacio metropolitano y provincial.

Las condiciones del mercado de trabajo en el sector turístico varían de unos segmentos a otros, pero deberán impulsarse en todos ellos políticas dirigidas a evitar la precariedad de las condiciones laborales, que desaniman a los más jóvenes a formarse adecuadamente para atender esta demanda. Uno de los sectores en el que se deberá hacer un esfuerzo excepcional es la hostelería y la restauración para dignificar las condiciones laborales y potenciar aún más la cualificación de su mano de obra.

**PROYECTO ESTRELLA**  
Capital turística internacional

**Retos**

- Gestionar el destino de forma racional.
- Realizar propuestas que pongan en valor la actividad turística.
- Fomentar una mejor convivencia ciudadana.
- Sensibilizar a la ciudadanía sobre el beneficio social y económico de la actividad turística.
- Crear una menor huella ecológica.
- Apostar por la Economía Circular y productos Kilómetro 0.
- Analizar las implicaciones que tiene el urbanismo con el turismo.
- Activar medidas para evitar la expulsión de la población residente.

- Impulsar políticas que eviten los altos precios de la vivienda en Málaga.
- Atraer a los nómadas digitales, creando un destino atractivo para ellos.
- Evitar la pérdida del Turismo Experiencial y que busca la Identidad local.
- Fomentar la cultura de los barrios como atractivo turístico.
- Apostar por nuevos hoteles de calidad con posicionamiento internacional.

**Otros proyectos de interés**

- Rutas turístico-culturales por distritos.
- Promoción de la cultura de barrios.
- Acciones en mercados y mercadillos (mercado Bailén).
- Bonos de consumo de proximidad.
- Protección de infraestructuras turísticas frente al cambio climático.
- Promoción de comercio, hostelería y restauración de proximidad.
- Regulación de ahorro de agua y energía en establecimientos turísticos.
- Control y supervisión desde el urbanismo de las viviendas de alquiler turístico.

- Política de gestión de eventos con valor añadido para la ciudad.
- Campañas de promoción y reputación on line.
- Ordenación y mejora de ofertas y servicios en turismos temáticos clave.
- Agilización de trámites administrativos en negocios turísticos.
- Desarrollo de herramientas como la capacidad de carga turística.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
49 _	Destino de turismo sostenible e inteligente			Ayto. Málaga, Junta Andalucía, Cámara, privados.	PRTR, FEDER
50 _	Centro de inteligencia turística			Ayto. Málaga, Estado.	FEDER
51 _	Ecosistema FYCMA y FYCMA 360			Ayto. Málaga, Junta Andalucía.	PRTR, FSE+
52 _	Málaga Film Friendly (GLOBAL)			Diputación, municipios, Junta Andalucía.	PRTR, FEDER
53 _	Policentralidad turística (GLOBAL)			Diputación, municipios, Junta Andalucía.	PRTR, FEDER



**V.**  
**Línea estratégica 5**  
**Málaga sostenible y litoral**



PROYECTO ESTRELLA  
**Movilidad sostenible y accesible**

Objetivo estratégico

**13**

MOVILIDAD SOSTENIBLE Y ACCESIBLE

ODS impactados



Ámbitos de trabajo

- Intermodalidad de los transportes.
- Tren litoral.
- Vehículos eléctricos.
- Última milla.
- Movilidad libre de emisiones.
- Digitalización.

Visión y retos

**REDUCCIÓN DE EMISIONES Y VEHÍCULOS ELÉCTRICOS**

En el modelo de ciudad global a 2030, la transformación territorial va de la mano del cambio del modelo de movilidad frente al reto de la neutralidad climática y la transición hacia las energías limpias, siendo el transporte el máximo demandante de energía en la ciudad en estos momentos (60% de la demanda total). Málaga quiere potenciar a 2030 el uso del transporte público colectivo frente al vehículo privado, creando una ciudad más amable, sostenible y accesible. En este sentido se apuesta por la idea de la ciudad de proximidad, en la que gran parte de los trayectos se pueden hacer a pie y son accesibles, reduciendo al máximo las emisiones, pero garantizando el acceso a los servicios más básicos en un radio de 15 minutos. Así mismo, en la escala metropolitana, la apuesta es por los territorios de 45 minutos, donde es el transporte público y la movilidad personal la que articula en ese tiempo el acceso a los servicios públicos.

Para poder hacer esta transición será necesario crear sinergias entre las distintas administraciones para mejorar el transporte escolar, el transporte urbano, el trans-

## 12 PROYECTO ESTRELLA Movilidad sostenible y accesible

porte interurbano y, sobre todo, el ferrocarril como medio de transporte colectivo prioritario. Se deberán impulsar acuerdos para aumentar la oferta para los usuarios a un coste limitado para la administración y ordenar licencias y permisos de transportes.

Uno de los retos clave para lograr la neutralidad climática será el transporte y distribución de mercancías y, en especial, la organización del reparto de última milla. En los barrios y espacios urbanos habrá que garantizar el suministro a comercios, bares y restaurantes con vehículos movidos por energías limpias capaces de cargar peso y llevar productos fríos y congelados. Así mismo, habrá que articular la red de infraestructuras y equipamientos que estos vehículos requieren con nuevos conceptos de centros de distribución limpios (CUDES), dotados de puntos de conexión eléctrica y suministro de combustibles limpios, además de los espacios habituales de almacenamiento e intercambio de mercancías. El desarrollo de una ordenanza municipal específica podría ser de gran utilidad.

### CONFIGURACIÓN URBANA Y MOVILIDAD PEATONAL

La configuración urbana es una de las claves sobre las que se debe actuar para lograr una movilidad más sostenible. Se debe analizar la demografía y el urbanismo de los barrios para plantear cambios en la movilidad de éstos, ya que, por ejemplo, una población envejecida influirá en la movilidad peatonal o la falta de espacios abiertos peatonales impedirá el desplazamiento a pie. En cualquier caso, el principio básico de la movilidad peatonal será garantizar la seguridad del peatón, por lo que será conveniente hacer estudios previos de los puntos negros del acceso peatonal en cada distrito.

Por otra parte, la movilidad peatonal ha de estar regida por el confort urbano y contar con espacios agradables de paseo y de sombra,

preparados para la intensificación de las olas de calor. En los próximos años, las medidas de mejora de la movilidad peatonal deberán ir unidas a la dotación de árboles, creando y buscando "itinerarios verdes" que comuniquen los barrios de una forma agradable.

Siguiendo las directrices de la Unión Europea, Málaga deberá intensificar su trabajo de creación de las zonas de bajas emisiones, áreas urbanas en las que se busca restringir o disuadir el acceso de ciertos vehículos, permitiendo sólo el acceso de vehículos de bajas emisiones para reducir la contaminación del aire. A finales del año 2023, todas las ciudades de más de 50 mil habitantes tendrán que contemplar zonas de bajas emisiones y Málaga quiere ser una de las ciudades españolas con más hectáreas del Centro Histórico bajo este modelo. Para ello es necesario aprender de otras experiencias e integrar la tecnología para acelerar su activación, como limitar los accesos a determinados espacios utilizando cámaras de lecturas de matrículas o instalar detectores meteorológicos para ver la calidad del aire.

Las zonas de bajas emisiones deberán promover también los proyectos de uso del vehículo compartido y las soluciones ecológicas para el transporte público.

### INTERMODALIDAD DEL TRANSPORTE PÚBLICO Y ARTICULACIÓN TERRITORIAL

En Málaga conviven 4 medios de transporte público (autobús, tren, metro y taxi) y su gestión recae tanto en el Ayuntamiento como en el Consorcio de Transportes. Esta variedad de medios de transportes hace necesario potenciar su intermodalidad, y más en un momento en el que, a raíz de la COVID, la ciudadanía ha reducido el uso del transporte colectivo y hay que recuperar su protagonismo. Es necesario reordenar, mejorar y aumentar la oferta, tanto para la ciudadanía malagueña como para los/

as turistas, posibilitando para todos un acceso fácil y ágil.

A 2030, la mejora de la intermodalidad en el transporte público deberá ir de la mano de la integración tarifaria de los servicios para lo que será necesaria la colaboración entre la Empresa Malagueña de Transportes, el Consorcio de Transportes y la autoridad ferroviaria, de manera que se reordene y coordine el transporte urbano, el transporte interurbano, el transporte escolar y el ferrocarril. El puerto y el aeropuerto también deberían ser integrados en el modelo de intermodalidad territorial que se defina entre todos los agentes, buscando la optimización del servicio y la atención de las diferentes demandas de transporte. Se debería llegar a un acuerdo territorial de gran escala más allá del plan intermodal metropolitano, implicando a todas las administraciones con competencias y a todos los operadores de transporte. Se deben repensar las infraestructuras que son necesarias y cuáles son las intermodalidades que ofrecen más ventajas. La apuesta por el tren litoral para articular el transporte territorial de las zonas más pobladas de la metrópolis deberá ir de la mano de los estudios necesarios coste-beneficio y rentabilidad social.

A escala de ciudad, se deberán potenciar los intercambiadores modales, los aparcamientos disuasorios y los aparcamientos de barrio, integrando el uso de la bicicleta con nuevos carriles, puntos de alquiler y aparcamientos seguros, conforme a lo recogido en el Plan de Movilidad Urbana Sostenible. Hay zonas particularmente interesantes tanto el Metro como para el bus en la zona del Palacio de los Deportes y junto a la estación de Metro de Hospital Clínico.

### DIGITALIZACIÓN E INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA

Málaga es cada vez más conocida y reconocida por su apuesta tecnológica, siendo pionera en proyectos que vinculan la tecnología y el transporte público. A 2030, será estratégico unificar la movilidad y las tecnologías dada la total integración de esta en la industria del automóvil y del transporte público. Málaga puede ser un piloto nacional de iniciativas como el vehículo autónomo, el vehículo conectado y la digitalización del servicio de transporte público. En los próximos años se deberá apostar por desarrollar e implementar desarrollos tecnológicos en aspectos como nuevos sistemas de pago, herramientas para el control y confort de las zonas libres de emisiones, la mejora de la seguridad vial y ciclista, la información ciudadana, etc.

**12** PROYECTO ESTRELLA  
Movilidad sostenible y accesible

**Retos**

- Poner en funcionamiento las Zonas de Bajas Emisiones en las zonas más centrales de la ciudad.
- Potenciar el uso de medios de transportes sostenibles y alternativos como la bicicleta, creando nuevos carriles bici que conecte la Universidad con diversos puntos de la ciudad.
- Repensar el urbanismo y la movilidad en referencia a la demografía de la ciudad, facilitando la accesibilidad de todos los colectivos y pensando en el peatón.
- Potenciar la intermodalidad de los medios de transporte.
- Trabajar en la Integración tarifaria a escala metropolitana y la coordinación entre las distintas

- administraciones con competencias en materia de movilidad.
- Reordenar las líneas de autobuses pensando en la complementariedad con el metro.
- Apostar por el tren litoral como medio de transporte que una la metrópolis, incluid la parte este de la ciudad, que está muy poblada y cuenta con potenciales usuarios.
- Crear y potenciar los aparcamientos de barrio y los disuasorios en puntos clave de la ciudad.
- Potenciar el uso de las nuevas tecnologías, fomentando el intercambio de experiencias y buenas prácticas en su aplicación a la movilidad.
- Apoyar la transición pública y privada al vehículo eléctrico y el uso de energías limpias en el transporte.

- Impulsar las infraestructuras y equipamientos de la nueva red de vehículos eléctricos.

**Otros proyectos de interés**

- Ampliación red de metro.
- Unificación de tarifas de los distintos modos de transporte.
- Eliminación de tarifas de transbordo.
- Aparcamientos ParK & Ride.
- Coordinación y planificación recorridos metro-bus.
- Transición ecológica de la flota municipal y de otras administraciones.

- Integración de nuevas fuentes de energía renovable en el transporte aéreo y marítimo.
- Ampliación y mejora de aparcamientos seguros de bicis.
- Digitalización servicio de transporte público.
- Sistema municipal de big data y de inteligencia artificial para movilidad ciudadana.
- Comunicación del aeropuerto con Málaga a través de carriles bici y peatonales.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
54 _	Zonas de bajas emisiones		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Ayto. Málaga, Junta Andalucía.	FEDER, MTJ, PRTR
55 _	Llegada del metro al Hospital Civil		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Junta Andalucía, Ayto. Málaga.	FEDER
56 _	Aparcamientos de barrio y disuasorios		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Ayto. Málaga, SMASSA.	FEDER
57 _	Red de carriles bici (incluidas conexiones metropolitanas) (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Ayto. Málaga, Junta Andalucía.	FEDER
58 _	Nueva Explanada Estación-intercambiador María Zambrano (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Estado, RENFE, Ayto. Málaga.	FEDER
59 _	Soterramiento de eje litoral e intercambiador de Plaza de la Marina (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ayto. Málaga, Junta Andalucía, privados.	FEDER
60 _	Plan de movilidad regional (GLOBAL)		<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Junta Andalucía, Estado, municipios	FEDER

# 13 PROYECTO ESTRELLA

## Eficiencia energética y energías renovables

### Objetivo estratégico

**14**  
TRANSICIÓN  
ENERGÉTICA

### ODS impactados



### Ámbitos de trabajo

- Emergencia climática.
- Reducción del consumo.
- Generación solar.
- Autoconsumo y comunidades energéticas.
- Hidrógeno verde y almacenamiento.
- Rehabilitación y edificios bioclimáticos.
- Smartcity.
- Grandes emisores.
- Normativa y legislación.

### Visión y retos

#### GENERACIÓN SOLAR: AUTOCONSUMO Y COMUNIDADES ENERGÉTICAS

El consumo energético representa aproximadamente el 60% de las emisiones de gases de efecto invernadero. A 2030, es necesario fomentar el uso de energías renovables que impulsen definitivamente la descarbonización de la ciudad, promocionando su uso y empoderando a la ciudadanía con el objeto de que adopten un papel proactivo en el proceso. En este sentido, es necesario promover la divulgación de los beneficios de las energías renovables como las instalaciones solares o el hidrógeno verde, para generar una sensibilidad en la sociedad.

La Unión Europea estableció como objetivo a alcanzar en 2030 una cuota del 32% como mínimo de energía procedente de fuentes renovables en el consumo final bruto de energía de la Unión. Sin embargo, las políticas europeas, nacionales, regionales y locales apuntan a objetivos más ambiciosos por lo que las estrategias que se están elaborando buscan establecer escenarios más amplios, permitiendo elevar este porcentaje de renovables a un 42%.

Esta transición energética hacia fuentes renovables tiene que ser uno de los objetivos prioritarios de la Estrategia de Málaga a 2030 y para ello habrá que ampliar las infraestructuras y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles. El autoconsumo y la generación distribuida serán las herramientas necesarias para alcanzar este cambio de modelo energético en todos los municipios de Málaga. Las entidades locales van a tener que potenciar el uso del espacio público para la producción de energía renovable para autoconsumo y fomentar la generación renovable entre la ciudadanía, mediante divulgación y medidas que incentiven el autoconsumo. Málaga deberá localizar las ubicaciones óptimas que cumplan todas las variables técnicas, urbanísticas, jurídicas y económicas que permitan la instalación de grandes plantas fotovoltaicas para alcanzar el autoconsumo municipal. Estas grandes instalaciones serán más complicadas de instalar en el ámbito rural y en los espacios ricos en biodiversidad, por lo que también requerirá una coordinación entre municipios y un estudio unificado de necesidades energéticas a una escala territorial mayor.

También sería conveniente desarrollar planes energéticos comunitarios, es decir a nivel de barrios o de distritos que puedan permitir que los barrios o comunidades individuales tengan autonomía sobre los sistemas de energía y también permitan comprar a mejores costos a proveedores de energía renovable y eficiencia energética. Se promoverían así las Comunidades de Energías Renovables (CER) y Comunidades Ciudadanas de Energía (CEE). Estas figuras deberían desempeñar un papel relevante en las estrategias y planes de acción locales, ya que aúnan la generación conjunta de energía renovable para autoconsumo, el emprendimiento y cohesión social, las oportunidades de empleo...etc. Se propone la puesta en marcha de las Oficinas de Transformación Comunitaria (OTCs) como espacios físicos y/o virtuales, con su correspondiente personal asociado, para llevar a cabo labores de difusión,

acompañamiento y/o asesoramiento sobre el concepto y el desarrollo de comunidades energéticas entre diferentes actores interesados como ciudadanos, pymes, etc...

#### HIDRÓGENO VERDE Y ALMACENAMIENTO

El hidrógeno verde (obtenido mediante procesos como la electrólisis del agua), usado como fuente de energía renovable, es un nuevo vector energético que se está potenciando fuertemente a nivel europeo porque puede ser clave en la descarbonización de las ciudades. Entre las principales ventajas que aporta destaca, su uso en el transporte pesado como pila de combustible en vehículos eléctricos y su utilización como almacenamiento de energía. Se está convirtiendo en una opción muy viable a futuro para ese transporte pesado (autobuses, camiones...) y también requerirá del despliegue de hidrogeneras, apoyadas por plantas de generación de hidrógeno verde.

Málaga a 2030 propone impulsar la idea de Ciudad de Hidrógeno Verde y desarrollar una estrategia energética a largo plazo con una base fuerte de protección medioambiental para esta Málaga global, donde la generación de hidrógeno (H2) verde será la base que permitirá promover la descarbonización de su entorno. El objetivo sería producir el hidrógeno verde necesario para cubrir, en una primera fase, la demanda inicial en torno a diversos usos, y desarrollar la infraestructura necesaria para su producción y consumo local en el transporte público, en los servicios urbanos o en usos diversos en nodos de transporte intermodal como el puerto de Málaga, con el fin de reducir el impacto asociado al modelo actual de movilidad.

#### REDES DE DISTRIBUCIÓN

La Unión Europea promueve desde hace años con sus directivas la transición progresiva

## 13 PROYECTO ESTRELLA Eficiencia energética y energías renovables

de una concepción eléctrica centralizada en grandes instalaciones generadoras a una concepción distribuida. Esta última presenta una serie de ventajas, como reducir las pérdidas causadas por el transporte de la electricidad hasta el consumidor desde las grandes instalaciones alejadas de las ciudades. La existencia de numerosas fuentes en la generación distribuida garantiza que, una avería en una de ellas supone una menor afectación en el sistema de distribución. A 2030, Málaga debe apostar no sólo por integrar las energías renovables, sino también tender a un modelo de energía distribuida, que será resiliente a posibles cambios debidos a circunstancias externas en el sistema energético, y puede ubicar los puntos de distribución en las proximidades de los propios puntos de consumos. Una vez más, será fundamental contar con una buena planificación urbanística y de la inversión con visión de futuro de cara a poder coordinar la red municipal con las microrredes comunitarias y de distribución de energía.

### REDUCCIÓN DEL CONSUMO: EFICIENCIA ENERGÉTICA

La Unión Europea, a través del Acuerdo de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y sus propias Directivas, ha establecido un marco común de medidas para el fomento del ahorro y la eficiencia energética, queriendo en 2050 ser un continente con neutralidad carbónica. En cualquier caso, Málaga deberá ratificar sus compromisos de ahorro de energía y neutralidad carbónica a 2030 y 2050, empezando por alcanzar lo antes posible los relacionados con la propia administración. Sería conveniente incorporar herramientas para el seguimiento y la evaluación de los objetivos de neutralidad climática marcados en los planes de acción del clima (Plan Alicia, en el caso de Málaga), como los sistemas de indicadores y la huella de carbono.

No obstante, este ahorro energético deberá ir de la mano de garantizar el acceso universal a

servicios energéticos asequibles, fiables y modernos. La apuesta por la eficiencia energética se tiene que ver también como una oportunidad para beneficiar a quienes viven por debajo de la línea de pobreza al reducir los costos de energía (pobreza energética).

La construcción y el parque de viviendas actual es uno de los ámbitos donde más se puede y debe avanzar a 2030, desde la envolvente exterior a los sistemas pasivos y activos de las edificaciones. En líneas generales, tanto los edificios como el alumbrado público deben incluir soluciones que sean técnicas, funcionales y económicamente viables para obtener los resultados deseados de alta eficiencia energética. La sensorización de edificios y la integración de tecnologías e inteligencia artificial serán una baza importante para controlar la evolución real alcanzada. En ese sentido, el proyecto Centesimal del Ayuntamiento de Málaga debería contar con un amplio despliegue en todos los edificios municipales y servir de efecto demostración a otras administraciones.

Todas estas medidas y acciones deberán ir acompañadas de divulgación y sensibilización a la ciudadanía mediante campañas de comunicación e información en materia de eficiencia energética en los sectores residencial y terciario.

### EDIFICIOS BIOCLIMÁTICOS

La arquitectura bioclimática aprovecha los recursos disponibles en la naturaleza (climáticos, vegetación...) para incorporar medidas activas y pasivas que mantengan los objetivos deseados de temperatura, humedad, calidad del aire, así como de confort, reduciendo el posterior consumo de energía del edificio. Aplicando criterios bioclimáticos se maximizan, por ejemplo, las ganancias de frío y calor dependiendo de la estación del año, la iluminación natural o el ahorro de agua.

La normativa europea recomienda que todos los edificios sean sostenibles, tengan consumos energéticos casi nulos e, incluso, que generen su propia energía. En Málaga a 2030 se deberán potenciar este tipo de construcciones y plantear una normativa municipal complementaria al código ético de la construcción, que obligue al uso de determinados materiales y prácticas, como: orientación óptima del edificio, optimización de los aislamientos, aplicación de conceptos de pantallas y cubiertas vegetales, maximizar los huecos para iluminación natural, recuperación de aguas pluviales...etc.

Por otra parte, se deberán impulsar otros tipos de medida en edificaciones como: procurar la adecuación de éstas y de las infraestructuras turísticas a sistemas de refrigeración pasiva; maximizar la eficiencia energética en las licencias de edificación nuevas; impulsar la instalación de sistemas de agua caliente sanitaria o exigir la mejora del nivel energético en las obras de rehabilitación.

### SMARTCITY

De cara a lograr una mayor eficiencia energética y un menor consumo, Málaga deberá no sólo impulsar el uso de la ciudad como piloto para iniciativas innovadoras, como ha venido haciendo, sino dar el salto a diseñar una planificación coordinada con otros municipios e intensiva en tecnologías y digitalización. Málaga deberá avanzar hacia el desarrollo de la ciudad inteligente y la preparación de una ciudadanía inteligente que encuentre en las tecnologías un apoyo clave para lograr esta transición.

**13** PROYECTO ESTRELLA  
Eficiencia energética y energías renovables

**Retos**

- Renovar la flota de vehículos pesados municipales mediante la adquisición de vehículos eléctricos con pilas de combustible de hidrógeno.
- Aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el consumo urbano y privado.
- Promover el ahorro energético, como primera medida hacia la transición energética.
- Alcanzar la autonomía energética.
- Incrementar la generación de origen renovable gracias a la energía solar y al hidrógeno verde.
- Incorporar criterios de ahorro y eficiencia energética a las nuevas infraestructuras e instalaciones públicas, incluidos nuevos edificios municipales y viviendas de protección oficial, así como a las reformas y rehabilitaciones que se realicen a los existentes.

- Requerir que las nuevas construcciones cumplan niveles de eficiencia energética superiores al actual Código Técnico de la Edificación, haciendo uso de elementos pasivos que impliquen un menor consumo energético como de elementos activos que incrementen el nivel de eficiencia energética.
- Impulsar medidas fiscales que premien el ahorro y la eficiencia energética, tanto en edificios del sector residencial como terciario, luchando contra la pobreza energética.
- Impulsar las acciones de comunicación y sensibilización de la ciudadanía sobre el ahorro y la eficiencia energética mediante campañas de divulgación y guías de recomendaciones y buenas prácticas.
- Completar la transición del alumbrado público a luminarias de mayor eficiencia energética.
- Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales.

- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Aprovechar las cubiertas para generar energía.
- Mejorar la eficiencia energética en instalaciones deportivas.
- Promover la rehabilitación energética del Parque Público de Viviendas del IMV.
- Incorporar a las ordenanzas municipales criterios bioclimáticos mínimos en la construcción de nuevas edificaciones.

**Otros proyectos de interés**

- Fotovoltaica en edificios públicos.
- Planificación de la transición al vehículo eléctrico.
- Luminarias LED en diseminados.
- Eficiencia en instalaciones deportivas.
- Cálculo de la huella de carbono y del punto de neutralidad carbónica a 2050.
- Planificación de la demanda energética de la ciudad en función de las franjas horarias.
- Electrificación de vehículos ligeros auxiliares para el servicio de limpieza viaria y recogida de residuos.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
61 _	Transición ecológica flota municipal y de otras administraciones			Ayto. Málaga, EMT, otras administraciones.	MTJ, PRTR, FEDER
62 _	Grandes instalaciones fotovoltaicas (plantas para autoconsumo municipal)			Ayto. Málaga, GMU, Junta Andalucía.	MTJ, PRTR
63 _	Rehabilitación energética de edificios públicos			Ayto. Málaga, IMV, AVRA, Junta Andalucía.	MTJ, PRTR, FEDER
64 _	Despliegue del proyecto centesimal para la sensorización de edificios			Ayto. Málaga.	PRTR
65 _	Oficinas de transformación comunitaria físicas o virtuales (GLOBAL)			Ayto. Málaga, municipios, entes públicos y privados.	MTJ, PRTR, FEDER
66 _	Málaga ciudad de hidrógeno verde (GLOBAL)			Ayto. Málaga, puerto, aeropuerto, privados.	MTJ, PRTR, FEDER



# 14 PROYECTO ESTRELLA

## Riqueza natural y economía circular

### Objetivo estratégico

# 15

ECONOMÍA CIRCULAR  
Y CICLO CORTO

### ODS impactados



### Ámbitos de trabajo

- Gestión integral de residuos.
- Simbiosis industrial.
- Ecodiseño.
- Economía Verde y Azul.
- Producción y consumo de proximidad.
- Patrimonio natural.
- Soluciones basadas en naturaleza.
- Educación ambiental.

### Visión y retos

#### GESTIÓN CIRCULAR DE RECURSOS Y RESIDUOS

La Unión Europea apuesta por un modelo de economía circular para hacer más sostenible su desarrollo en línea con la Agenda 2030. España tiene aprobada una Estrategia de Economía Circular (España Circular 2030) que sienta las bases para superar la economía lineal e impulsar un nuevo modelo de producción y consumo en el que el valor de productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible; en el que se minimice la generación de residuos y se aprovechen al máximo aquellos cuya generación no se haya podido evitar. El Parlamento Andaluz ha aprobado a finales de 2022 la tramitación del proyecto de Ley de Economía Circular de Andalucía (LECA) que se concibe como la norma básica para situar a nuestra región a la vanguardia de un modelo económico dirigido a la sostenibilidad y al aprovechamiento responsable de los recursos naturales. Entre las temáticas que aborda destacan las enfocadas al aumento de la vida útil de los productos y el favorecimiento de un uso racional de las materias primas, la reducción del desperdicio alimentario, el 'pago por uso', la lucha contra la obsolescencia programada y el desarrollo del 'derecho a reparar'.

Málaga deberá elaborar su Estrategia de Economía Circular propia y poner en marcha diversos planes de acción que sean capaces de integrarse de forma transversal en todos los ámbitos de trabajo que requiere, como: el ecodiseño y las soluciones basadas en la naturaleza; el metabolismo urbano circular; la normativa y fiscalidad; la contratación circular; la fiscalidad orientada al pago por generación y pago por uso; la simbiosis industrial y de emprendimiento; la digitalización; el turismo circular; los nuevos nichos de empleo y de perfiles de trabajo, entre otros.

La apuesta por la reducción, la reutilización, la reparación, el reciclaje y la valorización final de los residuos sólidos urbanos se empezó a gestionar en Málaga hace algunos años pero aún requiere la puesta en marcha de múltiples acciones que van desde las necesidades infraestructurales hasta la integración tecnológica o el desarrollo normativo y fiscal. Muchas de estas acciones y políticas van a requerir el cambio de mentalidad y de hábitos de la población por lo que deberán ir acompañadas de campañas de sensibilización, educación y formación de la ciudadanía y el empresariado, así como de ordenanzas de obligado cumplimiento y gravámenes.

Málaga deberá coordinar con los municipios del entorno la creación de una planta de valorización de los residuos e impulsar las transformaciones y ampliaciones necesarias del Centro Ambiental Los Ruices para gestionar los residuos orgánicos (planta de bioresiduos y biometanización, elaboración de compost, vertedero de inertes, etc.). La introducción de la separación de basura orgánica requerirá la dotación de contenedores, el diseño de nuevos sistemas de recogida y la automatización crecimiento del tratamiento de los residuos. Los puntos limpios necesitarán de una mejora y del diseño de nuevas fórmulas de gestión y de reintroducción de sus residuos en la producción empresarial y el ecosistema de innovación malagueño.

#### AGUA CONTINENTAL Y LITORAL

En un entorno mediterráneo, la disponibilidad de agua, como bien escaso, condiciona el desarrollo de la ciudad y su entorno. El sector residencial de Málaga tiene un consumo de agua contenido, pero los espacios agrícolas existentes y los nuevos espacios verdes que se quieren promover deberán ir de la mano de un nuevo planteamiento y gestión de los sistemas de riego para hacerlos más sostenibles. La próxima década deberá enfocarse en el despliegue del agua reutilizada y desalada como alternativas para reducir el consumo de agua potable, con plantas productoras, redes de distribución y sistemas de interconexión entre municipios. Para todo ello, se tendrá que impulsar el enfoque descentralizado de la gestión en el tratamiento del agua, incluso implicando a entidades privadas y colectivos, como los regantes.

Por otra parte, la mejora de esta gestión del agua también supondrá una mejora del estado de las aguas costeras y de su biodiversidad. A 2030, Málaga debe impulsar proyectos vinculados con la protección de sus costas pero también de promoción de actividades económicas y empleos vinculados con ello. El Puerto de Málaga podría convertirse en el centro de un hub marítimo provincial que apoye proyectos de investigación, de mejora del conocimiento y de observación del litoral.

#### ECODISEÑO Y SIMBIOSIS INDUSTRIAL Y EMPRESARIAL

La simbiosis industrial y el ecodiseño son una parte importante del concepto de la Economía Circular que ayudarán a cambiar la forma en la que se producen los residuos y finalmente se reconducen como nuevos recursos. Hay que concienciar a la población sobre las implicaciones de este nuevo modelo, que puede suponer una mayor inversión y una nueva fuente de riqueza y empleo.

14 PROYECTO ESTRELLA  
Riqueza natural y economía circular

El ecosistema empresarial malagueño y su capacidad de innovación basada en la tecnología se pueden convertir a 2030 en los grandes promotores y beneficiarios del cambio a un modelo circular, con iniciativas que conviertan a Málaga en un referente o hub industrial, como pretende el proyecto ECity. El sector público a través de agentes como Promálaga, el Polo de Contenidos Digitales, el Málaga Tech Park o la propia Universidad pueden reforzar la interconexión de empresas e industrias para compartir recursos, productos y servicios, así como sus residuos, en plataformas coordinadas y autogestionadas. Esta actividad permitirá promover nuevos perfiles profesionales y modelos de empresa que incrementen el empleo y la renta media la población malagueña. La implicación de las empresas en el ecodiseño de sus productos y servicios, y su modelo de negocio, será clave para lograr el cambio, por lo que es fundamental la cooperación público-privada y el apoyo de la administración con políticas y ayudas tanto incentivadoras como penalizadoras.

#### PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE PROXIMIDAD

La economía circular entiende las ciudades como ecosistemas con un metabolismo circular propio, que deberán adaptarse a los problemas de mitigación y adaptación al cambio climático, asumiendo que la ciudad en su conjunto debe ser bioclimática. Para ello, será fundamental reducir la huella ecológica y reducir las cadenas de producción, suministro y distribución de productos y servicios. Esto quiere decir, que se deberá contar, dentro del concepto de ciudad con espacios verdes y productivos cercanos que permitan abastecer las necesidades alimentarias de la población (soberanía alimentaria). El impulso del consumo responsable y de productos de Km 0, mitigará muchas emisiones y supondrá un importante impulso para la zona del Guadalhorce.

Málaga tendrá que aprender a convivir y diseñar de nuevo las relaciones entre el mundo rural y urbano, primando la conservación y mejora de

la riqueza natural de los espacios verdes. Será necesario plantear un cinturón agrario en torno a la capital que suministre de productos alimentarios y genere nuevas formas de producción y de empleo. El Guadalhorce se concibe como el parque agrario de Málaga y espacio de generación de actividad económica sostenible y resiliente, no sólo vinculada a la explotación agraria, sino también a la turística y a la de ocio y disfrute de la población, como un nuevo bio distrito de esta Málaga global. Esta integración podrá servir de detonante a la introducción en la trama urbana de la capital de experiencias como los huertos urbanos y las zonas verdes cogestionadas que ahora mismo apenas están desarrolladas.

#### SOLUCIONES BASADAS EN LA NATURALEZA Y RENATURALIZACIÓN

En el 2030, se debería tender a una renaturalización de Málaga y potenciar su relación con los espacios rurales y agrícolas cercanos, creando una integración de estos espacios en la Málaga global. Una solución interesante puede ser la extensión de los jardines verticales, siempre que se integre bien su mantenimiento con la escasez de agua. Se deberán potenciar los conectores verdes entre áreas de ciudad y entre municipios, los parques urbanos, los techos vegetales, los huertos urbanos y los corredores verdes, con el fin de hacer de Málaga una ciudad más amable, sostenible y saludable. Asimismo, sería conveniente impulsar la consideración de las soluciones basadas en la naturaleza como política transversal para las intervenciones urbanas. Todo ello deberá tener un reflejo en la planificación urbana y en los proyectos urbanísticos que se impulsen de cara al 2030, como se ha reflejado en la candidatura de la Exposición Internacional 2027 en Málaga. En esta nueva planificación de la ciudad amable será clave la consideración de los proyectos destinados a mejorar la eficiencia del transporte público y la reducción del tráfico en vehículo privado, principales fuentes de contaminación atmosférica y acústica en la ciudad.

**14** PROYECTO ESTRELLA  
Riqueza natural y economía circular

**Retos**

- Potenciar las soluciones basadas en la Naturaleza.
- Controlar las emisiones de carbono.
- Desarrollar ordenanzas que vigilen la separación en origen de los RSU.
- Reducir el transporte privado y con ello la contaminación atmosférica.
- Definir el proyecto ambiental antes-durante-después de la Expo 27.
- Trabajar el diseño de la movilidad sostenible en coordinación con el Valle del Guadalhorce.
- Duplicar las zonas verdes de Málaga: anillos verdes, río Guadalmedina.

- Reforzar el empleo y los nuevos tipos de trabajo vinculados a la economía circular.
- Impulsar la reutilización de las aguas residuales.
- Potenciar la economía azul.
- Industrializar el sector de la construcción.
- Impulsar la riqueza natural como segmento turístico.
- Posicionar a Málaga en la economía verde.
- Impulsar la integración de los espacios agrícolas del Guadalhorce como parque agrario y biodistrito de la Málaga global.

**Otros proyectos de interés**

- Estrategia de Economía Circular, que tienda Residuo Cero.
- Ordenanzas de separación de residuos en origen.
- Huertos urbanos.
- Proyectos urbanos inspirados en soluciones basadas en la naturaleza (SBN).
- Hub de economía azul en el puerto.
- Consejo Municipal Medio Ambiente.
- Proyecto de reutilización de compost de Depuradora Guadalhorce.
- Plan de desarrollo del comercio de proximidad.
- Integración de la compra verde en los pliegos de las administraciones.

- Protocolo reducción emisiones en Cementera y Central Térmica Campanillas.
- Automatización del tratamiento de residuos.
- Vertedero de inertes.
- Renovación del parque de contenedores y mejora de la red de puntos limpios.
- Tratamiento de Residuos-Centro Ambiental de Málaga (materiales reciclables y valorizables).
- Tratamiento de biorresiduos y compost-Centro Ambiental Málaga.
- Nueva Planta de Valorización energética de residuos.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
67 _	E-City Málaga: hub de economía circular			Málaga Tech Park, UMA, Ayto. Málaga, privados.	PRTR, FEDER, MTJ
68 _	Recogida de residuos orgánicos y nuevo modelo de distribución de contenedores			Ayto. Málaga, Limasam, privados.	FEDER
69 _	Parque agrario del Guadalhorce: conexión campo-ciudad (GLOBAL)			Diputación, municipios, privados.	FEDER, PRTR
70 _	Bio metanización y planta de valorización energética de residuos (GLOBAL)			Junta Andalucía, municipios, Diputación.	FEDER, MTJ, PRTR

# 15 PROYECTO ESTRELLA

## Infraestructuras verdes y azules

### Objetivo estratégico

# 16

AGUA REGENERADA Y  
CORREDORES VERDES Y AZULES

### ODS impactados



### Ámbitos de trabajo

- Corredores y conectores ecológicos.
- Paisaje y arbolado.
- Ciclo integral del agua.
- Playas y costas.
- Economía azul.
- Neutralidad climática.
- Cambio climático y prevención de riesgos.
- Formación y empleo.

### Visión y retos

#### MITIGACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

Para la Unión Europea, las infraestructuras verdes y azules constituyen herramientas de carácter estratégico para la adaptación y mitigación climática. Las políticas, estrategias y proyectos definidos en el marco del 2030 vinculados a ellas deben aportar soluciones basadas en la naturaleza y tener como criterios o valores transversales los relacionados con: la reducción del consumo de recursos; la adaptación climática; la protección del medio ambiente; el confort urbano; la eficiencia; y la integración de tecnología. Estas acciones también deben estar relacionadas con la Inclusión social, la Implicación ciudadana y empresarial, la divulgación científica y la educación y sensibilización ambiental de la población.

En Málaga, de todas estas políticas y acciones, destaca a 2030 la necesidad de trabajar sobre nuevos corredores ecológicos, mejoras del paisaje y aumento del arbolado, las acciones relacionadas con el ciclo integral del agua, el cambio del modelo energético, las actuaciones de mejora y cuidado de playas y costas y todas las acciones encaminadas a potenciar la economía azul.

Málaga tiene los mimbres necesarios para dar un impulso importante a su compromiso con la emergencia climática actual y destacar en Europa, por su compromiso con la creación de infraestructuras verdes y azules que ayuden a mitigar el cambio climático y a adaptar la metrópolis a esta situación.

#### PLAYAS Y COSTAS

El cuidado, mantenimiento y mejora del litoral malagueño es una prioridad para Málaga, no ya por su carácter turístico, sino por la riqueza marina que tienen y porque forman parte de la propia identidad mediterránea malagueña. A 2030 deberá ser una prioridad el completar el ciclo integral de depuración en toda la costa malagueña para garantizar la limpieza de las aguas de baño en la provincia.

Además, se deberían poner en marcha acciones que ayuden a mejorar los efectos negativos de fenómenos naturales como las natas o las plagas de medusas y algas, gracias a la colaboración con los centros de investigación marina de la Universidad y el Centro Oceanográfico. La Universidad ya colabora con el Ayuntamiento de Málaga en algunos pilotos de investigación y mejora de estos efectos con resultados positivos. El Oceanográfico cuenta con abundante información histórica del Mediterráneo y el Mar de Alborán que se podría dar a conocer no sólo a nivel científico, sino entre la población, y ponerla en valor en Málaga.

Por otra parte, la nueva estrategia nacional de protección del litoral frente al cambio climático va a requerir acciones no sólo de retranqueo a medio plazo de algunas actividades y equipamientos, por la subida del nivel del mar, sino de una planificación para la estabilización del litoral, con acciones de redistribución de la arena de playas de forma anual y previa a los temporales, para evitar lo más posible la reposición. La Estrategia de Senda Azul de la provincia deberá dotar de nuevas infraestruc-

turas y equipamientos el litoral, bajo la premisa de la preparación para las consecuencias del cambio climático.

En la próxima década, se deberá incrementar el uso de materiales sostenibles en los sistemas de defensa de las costas y de protección del medio marino, como las escolleras y los arrecifes artificiales. Estos últimos deberán impulsarse para asentar colonias propias del litoral malagueño que mejoren nuestro ecosistema marino, como los llamados proyectos de carbono azul de recuperación de posidonias.

La implicación ciudadana en el cuidado del litoral deberá incentivarse con proyectos como la creación de una Red de vigilancia de calidad de aguas con la colaboración de los socorristas y de los/as usuarios/as para informar y comunicar a través de medios digitales el estado de las mismas. Estos proyectos ciudadanos deberán complementar los científicos, como la creación de un observatorio permanente cerca de la desembocadura del Guadalhorce o del Puerto con cámaras en tiempo real para sensibilizar a la ciudadanía sobre la calidad de las aguas o un sistema de seguimiento con muestreos en toda la costa para controlar vertidos y restos de cenizas de los incendios. Como complemento a lo anterior, debería promoverse el impulso de las escuelas deportivas en zonas de playa (clubs de remo y otras actividades) para incrementar la sensibilidad de la ciudadanía por mantener y mejorar la riqueza del litoral.

#### ECONOMÍA AZUL Y HUB PORTUARIO

La economía azul promueve el crecimiento económico basado en la preservación de los ecosistemas marinos y la sostenibilidad medioambiental. La Bahía de Málaga cuenta con múltiples espacios protegidos orientados a mejorar la biodiversidad y la pesquería, promoviendo su capacidad de generación de empleo y riqueza. Otras actividades económicas que

## 15 PROYECTO ESTRELLA Infraestructuras verdes y azules

se propone impulsar están vinculadas a la arqueología marina, los deportes náuticos y la divulgación turística.

En referencia a la arqueología submarina, el litoral malagueño cuenta con múltiples emplazamientos de posibles pecios que están sin explotar, si bien habrá que mejorar los aspectos normativos que permitan actuar en estos espacios preservando el valor de los yacimientos. La formación y el conocimiento en esta materia es fundamental impulsarlo y generar entorno a ello nuevos perfiles profesionales y empleos, en línea con el trabajo realizado por el clúster marítimo marino de Andalucía.

Por otra parte, los deportes náuticos deberían seguir promoviéndose como fuente de riqueza productiva y turística, buscando la diversificación de actividades y la mayor implicación de colectivos. Se podrían poner en valor los diferentes puertos deportivos del litoral y apoyar su coordinación, crear nuevos equipamientos vinculados a estos deportes, como una piscina profunda en la que fomentar ensayos. También la formación en este ámbito, podría suponer un impulso en cantidad y calidad de profesionales del sector y abrir nuevas posibilidades, al estilo que fue la Cónsula para la gastronomía malagueña, con proyectos como la creación de una Escuela de formación náutica y de navegación especializada o el diseño de una formación profesional vinculada con las ciencias del mar y la economía azul con vinculación universitaria.

El puerto de Málaga de cara al 2030 sufrirá una importante transformación para adaptarse a las normativas comunitarias que buscan lograr la neutralidad carbónica en los tráficos portuarios, así como la desconexión y electrificación de los muelles del puerto. Habrá que promover el Puerto Verde y su conexión con las infraestructuras verdes y azules de Málaga, así como con los proyectos de fuentes de energía alternativa, como el hidrógeno verde. El Puerto deberá incrementar su papel central en las estrategias logísticas y de suministros de la Málaga global,

y mejorar su conectividad y relaciones con el aeropuerto y los nodos empresariales, de innovación y tecnológicos, como Málaga Tech Park, la Universidad, Puerto Seco de Antequera, Valle del Guadalhorce, etc. Habrá que impulsar la culminación del Plan Especial del Puerto con las obras de Muelle Heredia y la Marina de San Andrés para completar la integración del Puerto en la ciudad. Por último, se deberá avanzar en la mejora del atractivo de Málaga para barcos de recreo y megayates, aumentando la oferta de puntos de atraque tanto en el puerto central como en los otros puertos deportivos.

### DÉCADA DEL AGUA REGENERADA Y DESALADA

Las sequías e inundaciones se irán sucediendo con mayor frecuencia en los próximos años, por lo que habrá que planificar y preparar la ciudad para mitigar sus efectos y asegurar la disponibilidad de agua para todos los usos necesarios (residencial, agrícola, ocio, etc.) Para ello, hay que impulsar la gestión y el uso del agua desalada y el agua regenerada, extendiendo la red de distribución y aumentando la capacidad de generación del recurso. En Málaga ciudad, esta debe ser la Década del agua regenerada, con proyectos que contemplen la creación de una red de recursos hídricos alternativos al freático y que permita, de cara al 2030, la eliminación del uso de agua potable en riego de jardines y baldeos. Además, es necesario impulsar la eficiencia energética en el ciclo del agua, apostando por la integración tecnológica, el uso de renovables y potenciando el autoconsumo.

La modificación del reglamento de dominio público hidráulico incide en la mejora de la situación de los sistemas de pluviales. Málaga deberá completar un plan de implantación de redes separativas de residuales y sistemas urbanos de drenaje sostenibles (SUD), incluyendo el estudio de las afecciones de los residuos de pluviales a las playas y costas. Solventar esta situación requerirá una programación plurianual de grandes inversiones e infraestructuras, por lo que será

necesario valorar las opciones de captación de inversiones y de rentabilización de los actuales residuos y derivados del ciclo integral del agua (lodos térmicos, lodos valorizables, etc.)

### CORREDORES ECOLÓGICOS Y CONECTORES. PAISAJE Y ARBOLADO

Los corredores ecológicos son rutas diseñadas para conectar áreas naturales que comparten características ambientales similares con el objetivo de preservar la biodiversidad y prevenir la fragmentación de los hábitats. En el 2030 Málaga ha de potenciar la creación de este tipo de infraestructuras tanto a nivel local como provincial. En este sentido, el proyecto de anillo verde recogido en la Agenda Urbana de Málaga y el Plan del Clima, sería una intervención de gran valor para incrementar la calidad ambiental de la ciudad y el acceso de la naturaleza de la población. Se trata de suelos rurales públicos y privados con una superficie de 7.619 hectáreas, que se tienen que regenerar en su mayoría, pues sufren procesos de erosión, y a medio plazo plantar árboles que podrían llegar a absorber hasta 3,2 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> al año. Se ha hecho un primer arco en la ribera del Guadalhorce en unión con el proyecto de parque fluvial del Guadalhorce (llega hasta Álora) pero deberá completarse e invertir en garantizar la vigilancia y control de todas estas infraestructuras verdes. Málaga deberá apostar por completar los parques urbanos creando una red de mantenimiento y gestión integrada (Arraijnal, Benitez, San Rafael, Gibralfar y Repsol).

Por otra parte, se tendrá que seguir promoviendo el mantenimiento y recuperación del suelo agrícola como conectores de lo urbano y lo rural en la capital para mantener y mejorar la riqueza ambiental, al igual que con los corredores costeros que se han empezado a recuperar, pero que requieren completar conectores litorales como el campo de Golf-Arraijnal, La Araña y Peñón del Cuervo y conexión con Torremolinos.

Por último, el proyecto de integración del río Guadalmedina en la ciudad se debe considerar como otro corredor ecológico de unión de la ciudad con las zonas forestales y el eje litoral. El proceso de integración verde y azul que se ha iniciado en la parte alta del río debería completarse hasta la desembocadura en la zona portuaria acometiendo el resto del Plan Especial elaborado por la Gerencia Municipal de Urbanismo. Se trata de un proyecto de gran envergadura que se debería acometer en base a proyectos concretos en cada uno de los tramos, incluidos aquellos por encima de la Presa del Limonero, llegando hasta su nacimiento en la Sierra del Co.

### PREVENCIÓN DE RIESGOS E INUNDABILIDAD

De cara a la próxima década, los principales riesgos naturales a los que Málaga deberá hacer frente están relacionados con el aumento del nivel del mar (0,8 cm por década), la inundabilidad, la erosión, los incendios y la sequía. Para evitar que crezca la vulnerabilidad de Málaga frente a cada uno de estos riesgos se debe establecer una planificación específica para cada uno de ellos, cimentada en un diagnóstico objetivo de los riesgos reales a corto, medio y largo plazo. Se cuenta con mapas de riesgos de inundación y planes de corrección por parte de la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Málaga, por lo que se deberán activar las medidas necesarias para controlar esos riesgos y mantener una revisión continua del cambio en las condiciones territoriales. Especial hincapié deberá hacerse para corregir las condiciones de inundabilidad de las zonas productivas del entorno del Guadalhorce por el impacto que tienen sobre la actividad económica local.

Hay que tener en cuenta que la erosión de los Montes de Málaga está conectada tanto con las prolongadas sequías como con las lluvias torrenciales y los incendios, al margen de la acción del ser humano. En algunas zonas los suelos son aún recuperables con proyectos

**15** PROYECTO ESTRELLA  
Infraestructuras verdes y azules



de regeneración y posterior reforestación, sin embargo, otros ya pueden no tener vuelta atrás por la pérdida de calidad de los suelos. En cualquier caso, se deberían activar lo antes posible planes y proyectos de corredores verdes para corregir esta situación e iniciar el proceso de recuperación de estas zonas. También dentro de la trama urbana habrá que estar atentos a evitar que se produzcan las llamadas islas de calor urbano, fenómeno que se produce en aquellas zonas urbanas que experimentan temperaturas más altas que las zonas circundantes debido a la actividad humana. Este fenómeno está aumentando en las ciudades y requieren una refrigeración urgente, pues pueden ser letales para algunos colectivos de población. En Málaga se deberá dotar a la zona oeste de más zonas verdes que mejoren las condiciones climáticas y prevean este tipo de fenómenos. En general, será necesario conectar mejor la planificación urbanística con la ambiental. La plantación de árboles no es la única solución posible para mejorar el confort urbano y evitar los riesgos ambientales, otras opciones pueden ser: generar suelos drenantes, incrementar las acciones de introducción de biodiversidad, aplicar soluciones basadas en la naturaleza a los proyectos urbanísticos y crear espacios de sombra y refugios climáticos a lo largo de la ciudad.

#### **SENSIBILIZACIÓN, FORMACIÓN Y EMPLEO**

De cara a 2030 es necesario incrementar la sensibilización ambiental de la población y mejorar la divulgación científica con nuevos centros y equipamientos tanto en infraestructuras verdes como azules. Habrá que promover la existencia de un mayor número de divulgadores científicos, incluidos los periodistas especializados y los educadores.

Por otra parte, habrá que mejorar la formación de la población, en especial la formación profesional entorno a materias vinculadas con la

naturaleza, el paisaje, la jardinería, los recursos naturales y su gestión, el clima y los riesgos ambientales. Se propone impulsar la formación profesional de alta cualificación en jardinería y paisajismo de clima mediterráneo y sus servicios ecosistémicos, pudiendo establecerse una colaboración entre el Jardín Botánico de la Concepción, la Junta de Andalucía y la UMA.

La alta sensibilización y formación de la población podrá dar pie a la generación de nuevos negocios y empleos, así como proyectos de ciudad de gran alcance. La apuesta de Málaga por la formación profesional, en especial la dual, podría especializarse en la sostenibilidad de las ciudades y su poder de transformación y adaptación frente al cambio climático. En este sentido, aprovechando la candidatura de Málaga a la Exposición Internacional 2027 que tiene como lema "La era urbana: hacia la ciudad sostenible", se podría crear un centro de divulgación o sensibilización ambiental que tuviera proyección internacional y abordara el papel urbano en el futuro de mares, ríos, montes, espacios naturales protegidos, etc... Se podría aprovechar el conocimiento de las instituciones y entidades que ya trabajan en divulgación ambiental y científica y crear un proyecto coordinado entre todos.

**15** PROYECTO ESTRELLA  
Infraestructuras verdes y azules

**Retos**

- Aprovechar el agua de subsuelo que se está vertiendo al mar.
- Aprovechar los lodos de depuradora.
- Aumentar la calidad del agua litoral y de las playas.
- Incrementar la vigilancia ambiental.
- Mejorar la conectividad ambiental en el territorio.
- Impulsar la eficiencia energética y la integración de tecnología y de renovables y autoconsumo, tanto en el ciclo del agua como en la gestión y mantenimiento de zonas verdes.
- Impulsar la gestión y el uso del agua regenerada, con extensión de la red de distribución y aprovechamiento del terciario de las depuradoras.

- Diseñar el espacio urbano con arbolado que produzca sombra y confort térmico.
- Acercar la investigación científica del litoral a la actividad ciudadana y las políticas de mantenimiento y gestión del litoral.
- Favorecer aún más los deportes náuticos y la creación e instalación de empresas de productos y servicios relacionadas con la economía azul: astilleros, piezas, mantenimiento, etc.
- Vincular la oferta turística y la economía azul para elevar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Planificar la redistribución de la arena de las playas de forma anual y previa a los temporales para evitar la reposición constante y estabilizar el frente litoral.

- Incrementar el uso de materiales sostenibles en los sistemas de defensa de las costas y de protección del medio marino, como escolleras.
- Invertir anualmente en la mejora de la protección de la ciudad frente a inundaciones.
- Lograr la neutralidad carbónica en los tráficos portuarios, así como la desconexión y electrificación de los muelles del puerto, de cara al 2030.

**Otros proyectos de interés**

- Regeneración hidrológica-ambiental de los ríos Campanillas y Guadalhorce.
- Digitalización de EMASA.
- Observatorio de calidad de las aguas.

- Anillo verde y arbolado urbano.
- Plan anual de estabilización de playas.
- Proyecto Carbono Azul para restauración e implantación de posidonias.
- Escuela de formación profesional de jardinería y paisajismo del Jardín Botánico.
- Escuela Náutica de Málaga.
- Piloto de eliminación del polvo de la arena de playa para eliminación de natas.
- Parques urbanos integrados (Arrajanal, Benitez, San Rafael, Gibralfaro y Repsol).
- Plan de implantación de redes separativas de residuales y sistemas urbanos de drenaje sostenibles (SUD).
- Museo Marítimo de Málaga.
- Mejoras de la Concepción y la Cónsula.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
71 _	Centro de divulgación y sensibilización ambiental			Ayto. Málaga, Universidad, colaboraciones privadas.	FEDER, FSE+
72 _	Adecuación de La Araña y el Peñón del Cuervo			Ayto. Málaga, Demarcación Costas.	FEDER
73 _	Década del agua regenerada: Red de generación y distribución de agua regenerada (GLOBAL)			EMASA, Junta Andalucía, privados.	MTJ, PRTR
74 _	EDAR norte y proyectos de colectores y encauzamiento de arroyos (GLOBAL)			Junta Andalucía, Ayto. Málaga, otros municipios.	FEDER
75 _	Corredor verde del Guadalhorce (GLOBAL)			Diputación, Municipios Junta Andalucía.	FEDER. PRTR, MTJ
76 _	Sistemas de alerta temprana ante catástrofes (inundaciones, terremotos, subida nivel mar) (GLOBAL)			Junta Andalucía, Gobierno Central, Universidad, centros investigación.	PRTR, MTJ

## 16 PROYECTO ESTRELLA

### Vida saludable y accesible

#### Objetivo estratégico

# 17

JÓVENES, AUTONOMÍA PERSONAL Y BUENOS HÁBITOS

#### ODS impactados



#### Ámbitos de trabajo

- Sistema sanitario.
- Investigación, tecnología e inteligencia artificial.
- e-servicios.
- Hábitos y prevención.
- Coordinación sociosanitaria.
- Envejecimiento.
- Natalidad y morbilidad.
- Salud mental.
- Actividad deportiva y cultural.
- Salud ambiental y confort urbano.

#### Visión y retos

##### CONCEPTO GLOBAL DE LA SALUD

El concepto de salud ha evolucionado en el tiempo y ha sido abarcado por múltiples disciplinas. Hoy en día la salud ha de ser considerada desde un punto de vista holístico y multidisciplinar, que afecta y condiciona a la persona a lo largo de toda su vida y es fruto del entorno que la rodea. Al hablar de salud se deberían tener en cuenta aspectos como: los resultados en salud, la factibilidad, la sostenibilidad, la equidad, la escala humana y proximidad, la autonomía, la coordinación y trabajo conjunto y la cohesión social.

##### HÁBITOS Y PREVENCIÓN

La prevención es la clave para mantener una buena salud a lo largo de la vida. Es necesario educar a la población en buenos hábitos que ayuden a evitar el desarrollo de posteriores enfermedades y dependencias. Esta educación debe impartirse tanto en el ciclo educativo para concienciar desde la infancia y la juventud hasta en la etapa adulta. Málaga es una ciudad turística, por lo que además debería asumir el reto de formar y educar al turismo visitante, en especial respecto a los buenos hábitos de exposición solar. En este sentido,

la Junta de Andalucía impulsa desde hace unos años el proyecto "Málaga Soludable", que no solo trabaja en la concienciación sobre estos hábitos, sino que trata de implicar a todos los colectivos en la implantación de medidas que pueden mejorar la exposición solar, como la creación de entornos fotosaludables, dispensadores de crema con protección solar en las playas, la venta de textiles y calzados adecuados, los hábitos deportivos saludables, etc. Málaga debería promover en la próxima década estas iniciativas de fotoprotección, así como la fotoinvestigación y fotoinnovación. Se debería extender la marca de garantía que ya existe o "sello soludable" para reconocer a todas las instituciones, empresas y servicios que cumplen los requisitos de recomendaciones de salud en materia de fotoprotección. Sería importante involucrar al sector turístico para cuidar mejor a estos clientes, pero también al sector educativo, deportivo, laboral y gastronómico, para que ayuden a la consolidación de la ciudad soludable.

Por otra parte, en Málaga deben tenerse especialmente en cuenta colectivos como los más jóvenes y las personas mayores. Respecto a los primeros, se detecta un aumento significativo de los malos hábitos tras la pandemia que debería corregirse lo antes posible con políticas y acciones de prevención e información, sobre todo respecto al consumo de drogas, alcohol y tabaco y la mala alimentación. Respecto a las personas mayores, deberá seguir trabajándose el ejercicio físico y mental para prevenir las dependencias derivadas, así como los buenos hábitos alimentarios, para reducir el número de enfermedades.

##### INVESTIGACIÓN, TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL. E-SERVICIOS

La apuesta tecnológica de Málaga debería verse reflejada con intensidad en el campo de la salud, ya que se incidiría de forma directa en la mejora de la calidad de vida de la población. El plan nacional de salud digital es de obligado cumplimiento y en los próximos años llevará

a una mayor digitalización de los servicios públicos de salud. Málaga debe apostar por humanizar la tecnología en este ámbito, pues esta puede tener efectos positivos y negativos. La articulación de intereses y voluntades del ámbito empresarial, sanitario, científico y político para lograr este objetivo podría servir para destacar a Málaga en un sector tecnológico muy concreto y muy necesario. Los grandes hospitales del mundo también deben mostrar cariño, cercanía y cuidado a los pacientes. La integración tecnológica no debería entenderse solo como una sustitución del personal sanitario, sino que debería orientarse a liberar tiempo para que los profesionales de la salud puedan dedicarlo a los pacientes.

En el 2030, Málaga deberá hacer un esfuerzo por garantizar que la digitalización de los servicios sanitarios no aumente la dificultad de acceso para los/as pacientes y colectivos más necesitados (en especial los afectados por problemas de salud mental). Será necesario articular iniciativas de apoyo y adaptación, no sólo educativas sino de soporte y acompañamiento que garanticen la brecha cero en este sentido.

Por otra parte, es necesario que los desarrollos de herramientas de inteligencia artificial para el ámbito sanitario cuenten más con la comunidad médica y sanitaria (enfermería), ya que esto podrá permitir en algunos casos reorientar la investigación y humanizarla. Se deberán promover proyectos en los que trabajen conjuntamente médicos, matemáticos, y bioquímicos con el objeto de generar un acercamiento tanto del lenguaje como del conocimiento que permita avanzar con más rapidez en el binomio sustitución/complementariedad existente en la inteligencia artificial aplicada a la medicina.



**16** PROYECTO ESTRELLA  
Vida saludable y accesible

**SISTEMA SANITARIO  
PÚBLICO: COORDINACIÓN  
SOCIOSANITARIA**

El sistema sanitario debería enfocarse no sólo en paliar la enfermedad, sino en atender la salud en todas sus dimensiones. La puerta de entrada al sistema sanitario es la atención primaria y se deberá reforzar en los próximos años para poder asegurar esa cercanía y atención integral de las personas. El objetivo debería ser garantizar la autonomía de las personas, abordando su situación desde un enfoque completo no sólo sanitario sino también socioeconómico. Para ello, a 2030 un reto clave será garantizar la coordinación sociosanitaria entre administraciones y de estas internamente. Se trata de competencias diferentes, con recursos distintos y personal preparado solo para atender un determinado tipo de necesidades, por lo que habrá que asegurar vías de comunicación y diálogo permanente, con las inversiones necesarias, así como una formación específica de los profesionales que deben intervenir en este proceso. En este sentido, la incorporación de la tecnología será clave para abordar la coordinación y las herramientas necesarias para garantizarla (tarjetas únicas socio-sanitarias, nuevos protocolos de atención, dotación de recursos sanitarios y/o sociales, etc.)

Sería deseable que las realidades diarias de los servicios de salud y de los servicios sociales se analizaran con detenimiento para adelantarse a las necesidades de actuación futura, sobre todo en los casos de pacientes con malos hábitos detectados, cronicidad de las patologías o soledad no deseada.

Málaga, debería plantear los futuros proyectos a escala humana y bajo el concepto One Health, es decir, analizar los riesgos existentes y emergentes e implementar políticas para abordarlos, en la línea que viene trabajando la OMS y el Centro Europeo de la OMS para el Medio Ambiente y la Salud. Para todo ello, Málaga debe hacer gala de su capacidad para cohesionar volun-

tades entre administraciones, asociaciones y agentes sociales y luchar por la equidad en salud de todos los colectivos.

Finalmente, en los próximos años se deberán completar las infraestructuras sanitarias programadas y seguir avanzando en la dotación de recursos económicos y humanos de calidad y estables, al servicio público para atender la demanda creciente y más personalizada de la población (Hospital Pascual, Tercer Hospital, centros de salud de barrios, centros de atención especializada, etc.).

**ENVEJECIMIENTO, SOLEDAD  
NO DESEADA Y SALUD MENTAL**

Málaga cuenta con una población de casi un 20% de personas mayores y casi un 7% con trastornos mentales graves. En muchos de estos casos, esa población vive en condiciones de soledad no deseada, que no tiene una cura médica, sino que requiere de compañía y atención. Málaga a 2030 debería abordar proyectos que promuevan la Soledad Cero, que busquen mejorar la coordinación de los servicios de salud, los servicios sociales, los colegios profesionales e, incluso, la Universidad y los centros educativos. Iniciativas de conexión de mayores y jóvenes, de actividades comunitarias y al aire libre, de participación cultural, artística y ciudadana, de voluntariado, de conexión entre personas mayores, etc. pueden ayudar a atender y mejorar la calidad de vida de estas personas. El primer reto será establecer los mecanismos efectivos para detectar la soledad no deseada y activar su atención, donde los profesionales de la enfermería podrían apoyar a través de encuestas y sistemas de alerta unificados con los servicios sociales, al estar en la primera línea de los cuidados paliativos y de enfermos crónicos. Este tipo de iniciativas podría evitar que la atención primaria se tenga que enfrentar a problemas que no son sólo médicos.

**SALUD AMBIENTAL  
POR BARRIOS**

Los ayuntamientos juegan un papel fundamental en la salud de las personas, al ser los que planifican las condiciones del espacio físico donde se desarrolla su actividad. A 2030, se debería considerar un eje prioritario en las políticas de prevención de la salud la prevención ambiental y el conseguir una ciudad saludable, lo que implica trabajar por tener un planeta limpio, una ciudad que genera menos residuos, habitable y segura, con aire limpio y espacios verdes y azules de calidad. Málaga deberá promover la actualización y seguimiento continuo del Plan Málaga Sana, para trabajar en la salud de la población con esta visión urbana, y de equilibrio en las condiciones de todos los barrios. Hay una frontera social y de salud para muchas familias, que a menudo se vincula con la realidad de los barrios donde viven, por lo que la planificación urbana y de salud debe conocerla y proponer medidas para mejorarla. El personal que da atención primaria y de enfermería está directamente vinculado a estos colectivos y conoce su dura realidad por lo que serán piezas importantes del diseño urbano de los barrios y de la ciudad saludable.

La mitigación y adaptación al cambio climático abre nuevos retos de diseño y planificación urbana vinculados a la salud. Se deberán promover proyectos que doten a Málaga de espacios agradables y con sombra, que protejan del sol, del calor y que incorporen tecnología (bancos ergonómicos, paseos con sombra y accesibles, pérgolas solares para proteger del sol, fuentes para beber, etc.). Estos proyectos se pueden alinear con otras estrategias de ciudad, como la cultura, para adaptar estos espacios con calidad y para incentivar y motivar a la población a su uso.

Por otro lado, es necesaria la coordinación entre administraciones, creando foros de diálogo y métodos conjuntos, para avanzar más en la salud medioambiental y en los análisis de impacto en salud de los proyectos y actividades en la ciudad.

**16** PROYECTO ESTRELLA  
Vida saludable y accesible

**Retos**

- Trabajar en políticas de salud ambiental y confort urbano.
- Reforzar la formación continua y generar innovación contando con la UMA y los centros de formación.
- Impulsar la investigación y los estudios que relacionen la salud con los factores de entorno y las condiciones sociales.
- Cohesionar voluntades y objetivos para asegurar la integración de todos los colectivos (brecha cero).
- Integrar la tecnología y la inteligencia artificial aplicada a la salud en las apuestas de desarrollo económico y social de Málaga.
- Reactivar y mantener un seguimiento continuado del plan "Málaga Sana".
- Abordar con más recursos el envejecimiento activo y la soledad no deseada.

- Trabajar activamente sobre la salud mental y la prevención del suicidio.
- Romper las desigualdades de salud entre los barrios, aprovechando las múltiples oportunidades y enfrentando las amenazas específicas de cada uno.
- Ubicar en la trama urbana los elementos y focos contaminantes para activar políticas y acciones correctoras o minimizadoras.
- Coordinar los recursos del sistema socio-sanitario para ser más efectivos.
- Analizar el impacto de las actividades que se llevan a cabo en los municipios y cómo afectan a la salud ambiental.
- Crear foros de diálogo entre administraciones para avanzar en salud ambiental.
- Cohesionar voluntades entre administraciones, asociaciones y agentes sociales y luchar por la equidad en salud frente al cáncer y otros problemas.

**Otros proyectos de interés**

- Ampliación Centro de Salud y Centro de Alta Resolución de Procesos del Palo.
- Observatorio de salud y cambio climático.
- Refuerzo de teleasistencia para la salud mental, mayores que viven solos y víctimas de violencia de género.
- Red de carriles running y senderos.
- Reactivación del Plan Málaga Ciudad Saludable.
- Nuevos centros de atención primaria en distritos.

Nº Proyecto	Proyectos Estratégicos	Ejecución	Nivel de gobernanza	Alianzas	Financiación externa
77 _	Soledad Cero y Conecting Seniors: múltiples actividades y dimensiones en la atención			Junta Andalucía, Ayto. Málaga y otros colectivos.	FSE+, PRTR
78 _	Pilotos de integración en atención primaria de tecnología e inteligencia artificial a escala humana			Colegios profesionales, empresas, Junta Andalucía.	PRTR, FEDER
79 _	Málaga sol y sombra: espacios saludables frente al cambio climático			Ayto. Málaga, UMA, empresas.	FEDER, PRTR, MTJ
80 _	Jóvenes saludables: prevención de hábitos perjudiciales, salud mental y prevención del suicidio			Junta Andalucía, Ayto. Málaga, centros educativos.	FEDER
81 _	Málaga, ciudad saludable: hábitos saludables ante la exposición solar (GLOBAL)			Junta Andalucía, privados, municipios, Diputación.	FEDER, PRTR
82 _	Tercer hospital junto al Civil y cuarto hospital (Pascual) (GLOBAL)			Junta Andalucía, Diputación.	FEDER



## EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### I. Ejecución y evaluación continua

#### 1 \_ Herramientas

- A. Programas Operativos
- B. Informes de seguimiento y de progreso
- C. Observatorio Estratégico Málaga en Cifras
- D. Estudios y Cuadernos del Plan Estratégico

#### 2 \_ Propuesta de indicadores de seguimiento

### II. Gobernanza y transparencia

#### 1 \_ Órganos de gobernanza

- A. Patronato y Comisión Ejecutiva
- B. Grupos de prospectiva
- C. Grupo de Expertos en Indicadores
- D. Grupos de Proyectos

#### 2 \_ Herramientas de transparencia

# Ejecución, seguimiento y evaluación

## I. Ejecución y evaluación continua

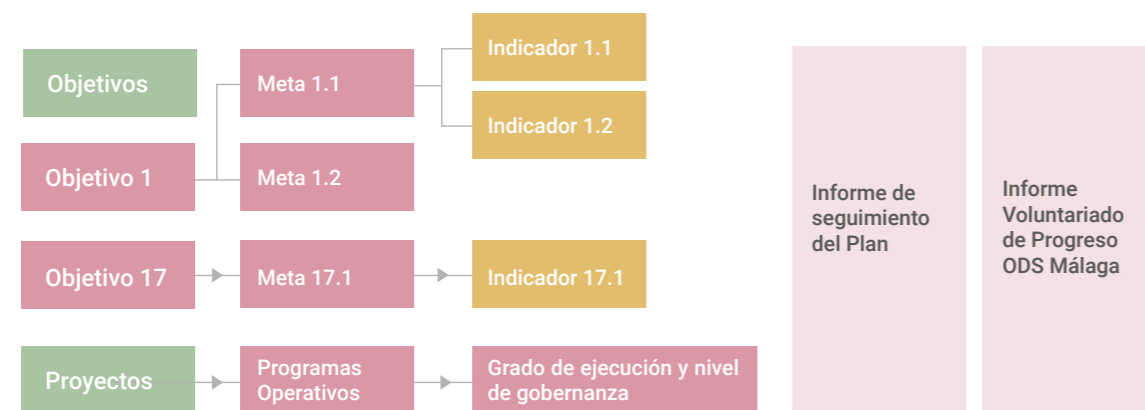
Del Plan de Actuación se derivan un conjunto de 17 objetivos estratégicos que se deberán medir para conocer su grado de cumplimiento.

Para ello, en el Anexo se recogen los indicadores que se han identificado inicialmente y que muchos de ellos ya forman parte del sistema de indicadores del Plan Estratégico o de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Málaga. En los próximos meses habrá que proponer con la ayuda de expertos y técnicos competentes las metas a cumplir por estos indicadores y consensuar los umbrales óptimos a alcanzar a 2025 y 2030 con los responsables políticos y agentes con competencias en cada objetivo.

Así mismo, el Plan de Actuación recoge un conjunto de 16 proyectos estrella para los que se ha propuesto un conjunto de proyectos es-

tratégicos y actuaciones varias. El grado de ejecución de estos proyectos y su nivel de gobernanza entre administraciones y responsables también se medirá, como en planes estratégicos previos. La forma de acelerar su ejecución y gestión será a través de la definición de los Programas Operativos de la Fundación CIEDES y la creación de grupos específicos de proyectos formados por agentes públicos y privados interesados en su consecución.

Finalmente, toda la información que se recoja dentro del Observatorio Estratégico de CIEDES servirá para construir los informes de seguimiento del Plan y los Informes Voluntarios de Progreso de los ODS.



## 1 \_ Herramientas

### A Programas Operativos

La definición del segundo plan estratégico en 2006 en base a la metodología de Hechos-Res- tos-Proyectos llevó a elaborar también un nuevo método a la hora de abordar la ejecución y gestión del plan. Se diseñó entonces el concepto del Programa Operativo con una vigencia de dos o tres años y cuyo objetivo era alinear durante ese tiempo todos los esfuerzos de los patronos de CIEDES y de otros agentes públicos y privados de la ciudad en los mismos proyectos concretos. De esta forma, todos trabajaban unidos desde sus posibilidades, recursos y competencias en visibilizar, impulsar y alcanzar la ejecución de proyectos concretos que resultaban de especial transcendencia.

En este nuevo Plan Estratégico se ha optado por mantener los proyectos estrella y volver a articularlos en base a Programas Operativos. Para el período 2023-2030 se propone elaborar e impulsar dos Programas, uno para el período 2023-2026 y otro para el período 2027-2030. En el primero se deberán también consensuar las metas correspondientes a los 17 objetivos estratégicos y seleccionar los mejores indicadores para medirlas. El debate a este respecto también puede ayudar a la selección de los proyectos estratégicos y las actuaciones que se incluirán en el Programa Operativo.

Estos Programas se definen en base a un trabajo previo con la Comisión Ejecutiva de CIEDES y con los Grupos de Prospectiva. De los segundos se recaban las prioridades técnicas y sociales y de la primera se identifican las prioridades políticas y presupuestarias para el periodo del Programa Operativo. En base a esta información, así como al análisis exhaustivo de la situación de partida de cada proyecto estratégico y sus posibilidades de ejecución, se hace una propuesta de Programa al Patronato de la

Fundación, que lo aprobará por unanimidad. A partir de ese momento, se diseña de forma personalizada la metodología de impulso y ejecución de cada uno de los proyectos, siendo la gobernanza y la transparencia de los mismos los primeros elementos que se diseñan. Algunas herramientas utilizadas en esa fase de implementación son: los mapas de agentes, los procesos de sensibilización y formación, los anteproyectos, los grupos y talleres de expertos, los laboratorios de innovación, etc.

### B Informes de seguimiento y de progreso

La transparencia y comunicación de los estudios realizados por la fundación siempre han sido una de las claves de su forma de trabajar. El plan estratégico va a continuar con informes periódicos de seguimiento, que serán acompañados anualmente por los informes voluntarios de progreso de los ODS. Estos informes empezó la fundación a elaborarlos en colaboración con el Ayuntamiento de Málaga y su Área de Participación Ciudadana en el año 2018, haciendo una alineación de la Estrategia de Málaga con la Agenda 2030. Han sido objetivo de varios reconocimientos nacionales e internacionales, incluido el del Comité Español de Naciones Unidas para la Agenda 2030.

La base informativa de estos informes serán tanto los resultados anuales de los indicadores y las metas seleccionadas para los 17 objetivos estratégicos, como los avances realizados en los Programas Operativos y sus proyectos estratégicos.

## C

**Observatorio Estratégico  
Málaga en Cifras**

Con la colaboración de Analistas Económicos de Andalucía y la Fundación Unicaja se ha construido un Observatorio Estratégico que tiene su versión digital en la página web de CIEDES y que están en constante revisión y mejora. Las primeras bases de datos se crearon en 1998 y se cuenta con series históricas de múltiples indicadores y variables. Se busca en la medida de lo posible desagregar la información por sexo y por entorno geográfico, permitiendo comparativas de Málaga ciudad, con otras grandes capitales, municipios metropolitanos y provinciales, así como con contextos supramunicipales como Andalucía y España. En los últimos años, el Observatorio ha venido mejorando sus fuentes e incorporando los sistemas de información geográfica en sus estudios, por lo que se espera crecer en este sentido y en la medida también que lo están haciendo tanto el Instituto Nacional de Estadística como el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

**2 \_ Propuesta de indicadores de seguimiento**

En el Anexo I se recogen los indicadores que se han identificado como posibles medidores de la evolución y logro de los objetivos estratégicos del Plan. Estos indicadores se han seleccionado de los ya utilizados en el Observatorio Estratégico Málaga en Cifras, así como en el sistema de indicadores ODS, ambos coordinados por la Fundación. Así mismo, algunos se corresponden con los propuestos por la Agenda Urbana Española para las agendas de los municipios, e incluso, otros ya se están utilizando por algunos planes sectoriales del Ayuntamiento de Málaga, como el Plan Alicia, el Plan de Movilidad Urbana Sostenible, el Plan Málaga Sana, el Plan de Derechos Sociales o el propio Plan General de Ordenación Urbana.

## D

**Estudios y Cuadernos  
del Plan Estratégico**

La línea de publicaciones y estudios monográficos del Plan Estratégico, conocida como los Cuadernos del Plan Estratégico cuenta ya con 20 años de trayectoria. Con el apoyo de Unicaja Banco y Analistas Económicos de Andalucía se va a continuar la línea de investigaciones, dotándolas de una nueva estética y una mayor difusión y carácter pedagógico. El objetivo es identificar aquellos aspectos que requieren de un análisis más profundo de su realidad, causas y consecuencias, dentro de los múltiples retos que ya se han identificado al 2030. Se confía en continuar realizando estos trabajos de estudio y análisis también de la mano de la Universidad de Málaga, con la que se ha mantenido también hasta ahora una intensa y cercana colaboración.

**II.  
Gobernanza y  
transparencia****1 \_ Órganos de gobernanza**

## A

**Patronato y  
Comisión Ejecutiva**

Los órganos de gobierno de la fundación CIEDES son el Patronato y la Comisión Ejecutiva. En el primero están presentes las personas que son máximos representantes de las instituciones y entidades miembros de la fundación, mientras que en el segundo están aquellas personas con perfil más técnico en las que hayan delegado la representación. Ambos órganos reciben toda la información generada por la fundación, siendo el Patronato el responsable de tomar las decisiones y la Comisión Ejecutiva la garante del contenido técnico y de solvencia de todo lo que se propone y se lleva por la fundación.

Para el período 2023-2030 se propone que sigan realizando las mismas funciones y que sean los responsables de definir, impulsar y evaluar los dos Programas Operativos que se estima que se podrán impulsar durante ese período. Para ello, contarán con el asesoramiento y la asistencia tanto del Foro Málaga Global como de los grupos de prospectiva, de proyectos y de expertos en indicadores.

## B

**Foro Málaga Global**

A lo largo del proceso de planificación estratégica del período 2002 a 2020 se mantuvo activo el Foro Metropolitano de Alcaldes/as en coordinación con la Fundación MADECA de la Diputación Provincial. En el mismo se elaboraban estudios e informes sobre problemáticas y retos del espacio metropolitano, que se consideraba de geometría variable en base a los

retos que debía asumir. Estos informes eran revisados por los técnicos municipales asignados por los municipios integrantes y se hacían propuestas de colaboración y mejora conjunta que eran ratificadas por los alcaldes y alcaldesas. Su puesta en marcha no contaba con un presupuesto específico y correspondía a las dos fundaciones y a los ayuntamientos implicados el buscar la manera de llevar a cabo los proyectos, por lo que el éxito del Foro no estuvo tanto en sus proyectos como en la capacidad de generar un rumbo conjunto que fue introducido en la planificación de los municipios.

De cara a 2030, se propone ampliar este espacio de análisis, diálogo y toma de decisión a otros municipios con los que se quiera y pueda generar la red de Málaga como ciudad global, en coordinación de nuevo con la Diputación Provincial y con otros patronos de ámbito provincial y regional. Uno de sus primeros objetivos será la generación y alineación de planes estratégicos o de desarrollo sostenible integrado de todos los municipios participantes, de forma que se comparta y articulen los fundamentos, la visión y la estrategia general del desarrollo de Málaga de la próxima década. A partir de ese modelo compartido se propondrán y consensuarán las hojas de ruta de proyectos estratégicos y actuaciones, contando con la colaboración y soporte de la Universidad de Málaga y de los diferentes patronos de la fundación CIEDES para darle solvencia, buscarles agentes impulsores y localizar la financiación y apoyos necesarios para su puesta en marcha.

Uno de los principales objetivos de este Foro será apoyar e impulsar la creación de los ecosistemas de innovación necesarios en todos los ámbitos de desarrollo de Málaga Global, generando las redes de personas y de nego-

cios que ayuden a la producción de riqueza, empleo y bienestar. El concepto de Málaga Global llevará a la integración en la actividad del Foro de múltiples municipios más allá del ámbito administrativo no sólo de la provincia, sino de la región e incluso de España. Por ello, también será objeto de este Foro el impulso de nuevas estructuras, órganos y sistemas de gobernanza territorial (con o sin soporte normativo) que faciliten la construcción de este nuevo modelo de desarrollo de ciudad media global y local en el sistema mundial de ciudades.

La fundación CIEDES hará de soporte técnico y científico para la toma de decisiones, pero también de canalizadora de las iniciativas y proyectos de cooperación interterritorial y coordinación público-privada que puedan ayudar a producir este cambio en la manera de trabajar y desarrollar el territorio de Málaga en lo local y en lo global. CIEDES pondrá una especial atención a todos aquellos proyectos e iniciativas que tengan por objetivo la sensibilización, la formación y la educación de la ciudadanía para mejorar su compromiso e implicación en la gobernanza municipal como nueva forma de gestionar la ciudad, así como la adaptación de las personas a las nuevas tecnologías y a los retos que se identifican en este plan para Málaga en los próximos años.

## C

### Grupos de prospectiva

Los grupos ya creados para la evaluación y la reformulación del plan estratégico seguirán activos a lo largo de este nuevo período y abiertos a nuevas personas especialistas en las materias que abordan y que tratan de dar respuestas con estrategias y proyectos a los 16 retos a 2030. Su función seguirá siendo la de analizar, reflexionar, escuchar, debatir, innovar y hacer propuestas para que Málaga avance conforme al modelo que se ha construido y propuesto en este nuevo plan estratégico. Las personas que asumen la presidencia y secretaría de los grupos, así como todos los demás miembros interesados/as colaborarán con la fundación y con el Foro Málaga Global para extender sus propuestas más allá de las fron-

teras administrativas a la red de municipios. Del trabajo de estos grupos se derivarán los Grupos de Proyecto para impulsar aquellas iniciativas de coordinación multiactor y multi-nivel que se propongan.

## D

### Grupos de Proyectos

Estos grupos tendrán como objetivo impulsar la puesta en marcha de proyectos y actuaciones específicas que por su naturaleza tengan una especial dificultad, bien por la necesidad de concertar las competencias y el apoyo de múltiples actores públicos y/o privados, por su alcance territorial amplio, por su envergadura económica o por ser especialmente disruptivos con los modelos anteriores. Su creación podrá ser a propuesta de los Grupos de Prospectiva, del Foro Málaga Global o de los órganos de gobierno de CIEDES, pero deberán ser aprobados por éstos últimos para su puesta en marcha. La fundación CIEDES apoyará su funcionamiento y la adecuada orientación de sus trabajos, animando a participar en los mismos a aquellos actores o agentes que sean necesarios para ayudar a la consecución de sus fines.

## E

### Grupo de Expertos en Indicadores

Una de las claves de la continuidad e interés del plan estratégico de Málaga siempre ha sido la preocupación constante por el seguimiento y la evaluación de los logros del proceso participativo. La evaluación de las políticas públicas ha de impulsarse no sólo desde el sector público, sino también del privado, ya que la gobernanza multiactor que se impulsa en este plan estratégico interpela a todos sobre los resultados del trabajo realizado.

El Grupo de Expertos en Indicadores que ha estado trabajando en la evaluación del plan estratégico y en el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Málaga se verá ampliado con nuevas personas especialistas e interesadas en esta materia, así como con soportes tecnológicos como los sistemas de in-

formación geográfica. El objetivo es incrementar la participación de la Universidad y los grupos de investigación, tanto de ésta como de otros organismos y entidades, para dar un mejor soporte a la toma de decisiones sobre la corrección de la Estrategia 2030 y los Programas Operativos que se seleccionen.

Este grupo dará soporte al Observatorio Estratégico de la fundación que contará con la información estadística ordenada en la web Málaga

en cifras y sus boletines electrónicos cuatrimestrales, los diferentes estudios e informes anuales ya indicados y los dos reportes anuales de resultados previstos.

## 2 \_ Herramientas de transparencia

La fundación CIEDES siempre ha sido un espacio de diálogo y encuentro entre múltiples actores con competencias, intereses y hojas de ruta de muy diversa índole. Es por ello que la transparencia y la rendición de cuentas ha estado en la base de su forma de trabajar y de construir alianzas. En este nuevo periodo a 2030 se van a seguir intensificando estos principios con ayuda de las nuevas tecnologías de comunicación y la inteligencia artificial. Inicialmente, está previsto proporcionar la máxima transparencia posible a todos los trabajos de la fundación a través de las siguientes herramientas:

- Portal de transparencia: ya disponible en la web de la fundación, será mejorado y ampliado.
- Página web: se está adaptando a los nuevos modelos de comunicación y divulgación a través de internet y la telefonía móvil, haciendo un mayor esfuerzo pedagógico.
- Redes Sociales: se han activado los perfiles de LinkedIn e Instagram y se analizarán otras redes en base a los objetivos y los proyectos que se impulsen, así como los públicos a los que se quiera llegar.

- Ruedas de prensa y actos públicos: siempre estarán vinculados al trabajo de investigación y a los proyectos que se impulsen dentro de los Programas Operativos y de los proyectos de cooperación.
- Datos abiertos: el Observatorio Estratégico cuenta ya con un sistema de datos abiertos que se reforzará y mejorará desde el punto de vista tecnológico y de facilidad de acceso e interconexión de sistemas.
- Publicaciones de acceso libre: se mantendrá la política de que todas las publicaciones que elabora la fundación CIEDES dentro de sus trabajos del Plan Estratégico son de acceso libre y se pueden descargar del espacio web. Anualmente, al menos se contará con la publicación de los dos informes de rendición de cuentas previstos, así como con la memoria de actividades de CIEDES y los estudios y cuadernos del Plan Estratégico.

**Anexo I**

Propuesta de indicadores para medir la evolución de los objetivos estratégicos

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROYECTOS ESTRELLAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FUENTE
<b>1 _</b> Málaga, educación y ciudadanía	★ 1 _ Málaga educadora y sin brecha digital	1 Ciudadanía formada 2 Integración digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abandono escolar temprano (18-24 años) (%)</li> <li>Gasto en educación</li> <li>Tasa egresados en ciencias, arquitectura e ingeniería (%)</li> <li>Paro registrado en edades entre 45/64 años</li> <li>Actividad en las bibliotecas municipales</li> <li>Población que accede a la carpeta ciudadana</li> <li>Gasto en I+D/PIB provincial (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto de estadística y cartografía de Andalucía</li> <li>Ministerio de Hacienda, presupuestos locales</li> <li>Ministerio de Educación</li> <li>Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>Ayuntamiento de Málaga</li> <li>Ayuntamiento de Málaga</li> </ul>
	★ 2 _ Gobernanza y administración S.XXI	3 Simplificación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de transparencia municipal</li> <li>Percepción de la confianza en la administración local de la ciudad</li> <li>Percepción sobre el buen funcionamiento (UTILIDAD) de los servicios administrativos de la ciudad</li> <li>Proyectos de cooperación y desarrollo</li> <li>Solidez y autonomía de la institución municipal</li> <li>Superávit o déficit del presupuesto corriente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia Internacional España</li> <li>Eurostar-Urban Audit</li> <li>Eurostar-Urban Audit</li> <li>Federación española de municipios y provincias</li> <li>Ministerio de Hacienda</li> <li>Instituto de estadística y cartografía de Andalucía</li> </ul>
<b>2 _</b> Málaga global e integradora	★ 3 _ Ciudad global conectada	4 Ciudad global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción por vivir en la ciudad</li> <li>Proporción de la población que vive a menos de 500 metros de un Centro de Salud</li> <li>Proporción de la población que vive a menos de 500 metros de un Centro Educativo</li> <li>Tráfico aéreo de pasajeros</li> <li>Tráfico aéreo de mercancías</li> <li>Número de viajeros en autobuses urbanos</li> <li>Número de viajeros en autobuses interurbanos</li> <li>Evolución inversión de Málaga en infraestructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eurostar-Urban Audit</li> <li>Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>Dirección General de Aviación Civil</li> <li>Dirección General de Aviación Civil</li> <li>Ayuntamiento de Málaga</li> <li>Consortio de transporte</li> <li>Asoc. Provincial de Constructores y Promotores</li> </ul>
	★ 4 _ Barrios sostenibles y resilientes	5 Barrios a escala humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispersión en la renta media anual de los hogares en los distritos de la ciudad. (EUROS)</li> <li>Centros de Servicios Sociales</li> <li>Índice de resiliencia urbana</li> <li>Compacidad bruta</li> <li>Recursos de atención primaria por cada 10.000 habitantes</li> <li>Habitantes por farmacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eurostar-Urban Audit</li> <li>Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>Artículo académico Towards an Urban Resilience Index: A Case Study in 50 Spanish Cities'</li> <li>Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> </ul>
	★ 5 _ Ciudad solidaria y diversa	6 Lucha contra vulnerabilidad y acceso a la vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudas IBI</li> <li>Declaraciones renta inferior a 6.010 € frente al total de declaraciones (%)</li> <li>Índice de dependencia jóvenes</li> <li>Índice de dependencia mayores</li> <li>Índice de envejecimiento</li> <li>Esperanza de vida a los 65 años</li> <li>Gasto en servicios de promoción social (política de gasto presupuestaria 23)</li> <li>Nº total de atenciones realizadas con personas sin hogar</li> <li>Familias atendidas en economatos sociales</li> <li>Accesibilidad a la vivienda</li> <li>Precio vivienda libre</li> <li>Transacciones inmobiliarias de viviendas libres</li> <li>Transacciones inmobiliarias de viviendas protegidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestrisam</li> <li>Agencia Tributaria</li> <li>Instituto nacional de estadística</li> <li>Instituto nacional de estadística</li> <li>Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>Instituto nacional de estadística</li> <li>Ayuntamiento de Málaga</li> <li>Ayuntamiento de Málaga</li> <li>Ayuntamiento de Málaga</li> <li>Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>Ministerio Fomento</li> <li>Ministerio Fomento</li> <li>Ministerio Fomento</li> </ul>

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROYECTOS ESTRELLAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FUENTE
<b>3 _</b> Málaga innovadora y digital	★ 6 _ Innovación, ciencia y desarrollo	7 Escosistema de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados en el sector industria con respecto al total de empleados</li> <li>• Gasto destinado a la investigación y el desarrollo (I+D)</li> <li>• Proporción de empleo en industria (NACE Rev.2 B-E)</li> <li>• Número de empresas alojadas en PTA</li> <li>• Número de empleados en PTA</li> <li>• Contratos de investigación de la UMA con estidades públicas y privadas</li> <li>• Número de patentes en la Universidad</li> <li>• Índice de empresas (Nº total de empresas/población)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>• Instituto de estadística y cartografía de Andalucía</li> <li>• Instituto nacional de estadística</li> <li>• Parque Tecnológico de Andalucía</li> <li>• Parque Tecnológico de Andalucía</li> <li>• OTRI, Universidad de Málaga</li> <li>• OTRI, Universidad de Málaga</li> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> </ul>
	★ 7 _ Mercado de trabajo y emprendimiento	8 Empleo y emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos en prácticas o de formación</li> <li>• Contratos temporales con respecto al total de nuevos contratos</li> <li>• Paro registrado de personas que no cuentan con experiencia laboral</li> <li>• Tasa de Desempleo</li> <li>• Tasa de iniciativa emprendedora. Particulares (% sobre total autónomos)</li> <li>• Tasa de iniciativa emprendedora. Sociedades (% sobre total sociedades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social</li> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>• Analistas económicos de Andalucía</li> <li>• Analistas económicos de Andalucía</li> </ul>
	★ 8 _ Competitividad empresarial y digitalización	9 Industria y crecimiento competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento real del PIB (indicador compuesto actividad)</li> <li>• Total altas IAE</li> <li>• Lincencias concedidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analistas económicos de Andalucía</li> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> </ul>
<b>4 _</b> Málaga de la cultura	★ 9 _ Capital internacional de la cultura	10 Oficios, arte y patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a los principales museos y monumentos</li> <li>• Usuarios archivo municipal de Málaga</li> <li>• Usuarios bibliotecas municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> </ul>
	★ 10 _ Málaga creativa	11 Creación y humanismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad en el festival Málaga (Instituto nacional de estadística español)</li> <li>• Número festivales en la provincia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival Cine de Málaga</li> <li>• Varias entidades</li> </ul>
	★ 11 _ Capital turística internacional	12 Resiliencia turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitantes y consultas a la oficina de turismo de la Plaza de la Marina</li> <li>• Actividad en el Palacio de Ferias y Congresos</li> <li>• Número de viajeros</li> <li>• Número de pernoctaciones</li> <li>• Establecimiento abiertos estimados</li> <li>• Número de apartamentos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Palacio de Ferias y Congresos</li> <li>• Instituto nacional de estadística</li> <li>• Instituto nacional de estadística</li> <li>• Instituto nacional de estadística</li> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> </ul>



LÍNEA ESTRATÉGICA	PROYECTOS ESTRELLAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	FUENTE
<p><b>5 _</b> Málaga sostenible y litoral</p>	<p>★ 12 _ Movilidad sostenible y accesible</p>	<p><b>13</b> Movilidad sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia coche (principal medio de transporte para ir al trabajo)</li> <li>• Emisiones de NO2. Número de días que se supera el umbral (40 UG/M3)</li> <li>• Emisiones de PM10. Número de días en los que se supera los 50 UG/M3</li> <li>• Emisiones de CO2</li> <li>• Emisiones de CO2 generas por los autobuses de la Empresa Municipal de Transportes</li> <li>• Punto de recarga de vehículos eléctricos en la Ciudad</li> <li>• Consumo de Renovables sobre el total de energía final</li> <li>• Volumen de pasajeros que usan el servicio municipal de transporte</li> <li>• Ratio de vehículos turismo (Parque de vehículos por cada 1.000 HAB.)</li> <li>• Intensidad media diaria de vehículos en hora punta día laborable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurostar-Urban Audit</li> <li>• Ecologistas en acción</li> <li>• Ecologistas en acción</li> <li>• Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>• Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Instituto de estadística y cartografía de Andalucía</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> </ul>
	<p>★ 13 _ Eficiencia energética y energías renovables</p>	<p><b>14</b> Transición energética</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de Gas Natural</li> <li>• Consumo Energético Residencial</li> <li>• Gasto del Presupuesto Municipal en Alumbrado Público</li> <li>• Metros cuadrados instalaciones fotovoltaicas (municipales)</li> <li>• Producción de Energía Renovable en el ámbito municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>• Sistema de información multiterritorial de Andalucía</li> <li>• Ministerio de Hacienda</li> <li>• Observatorio de medio ambiente urbano</li> <li>• Observatorio de medio ambiente urbano</li> </ul>
	<p>★ 14 _ Riqueza natural y economía circular</p>	<p><b>15</b> Economía circular y ciclo corto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de contenedores de fracción resto por cada 500 hab.</li> <li>• Generación de Residuos Totales (excluidos recogida selectiva)</li> <li>• Reciclaje de envases ligeros</li> <li>• Reciclaje de papel y cartón</li> <li>• Reciclaje de vidrio</li> <li>• Pérdida de suelos por erosión baja</li> <li>• Superficie del municipio ocupada por espacios naturales protegidos con respecto al total de Superficie del Municipio</li> <li>• N° de días al año con mala calidad del aire (MALA O MUY MALA)</li> <li>• N° de papeleras instaladas por cada 500 hab.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIMASAM</li> <li>• LIMASAM</li> <li>• Ecoembes</li> <li>• Ecoembes</li> <li>• Ecovidrio</li> <li>• Instituto de estadística y cartografía de Andalucía</li> <li>• Instituto de estadística y cartografía de Andalucía</li> <li>• Junta de Andalucía</li> <li>• LIMASAM</li> </ul>
	<p>★ 15 _ Infraestructuras verdes y azules</p>	<p><b>16</b> Suministro de agua y corredores verdes y azules</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Agua de Consumo</li> <li>• Consumo Doméstico de Agua</li> <li>• % Playas urbanas con calidad de las aguas excelente (incluyendo zonas continentales) / Total</li> <li>• Parques Forestales Urbanos</li> <li>• Zona Verde Útil por habitante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Empresa municipal de aguas de Málaga</li> <li>• Sistema de información nacional de aguas de baño</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> </ul>
	<p>★ 16 _ Vida saludable y accesible</p>	<p><b>17</b> Jóvenes, autonomía personal y buenos hábitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperanza de vida al nacer</li> <li>• Número de espacios deportivos en la ciudad</li> <li>• Enfermedades Asociadas al Modelo de Vida (Diabetes)</li> <li>• Enfermedades Asociadas al Modelo de Vida (EPOC)</li> <li>• Enfermedades Asociadas al Modelo de Vida (Hipertensión Arterial)</li> <li>• Número de Desfibriladores en la Ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto nacional de estadística</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> <li>• Servicio andaluz de salud</li> <li>• Servicio andaluz de salud</li> <li>• Servicio andaluz de salud</li> <li>• Ayuntamiento de Málaga</li> </ul>

## Anexo 2

## Participantes

Abón	Cabrera	Victoria	Ateneo de Málaga-Escuela de Bellas Artes de San Telmo	Bonastre	Hernández	Marcos	Ayuntamiento de Málaga
Aguila del	Obra	Ana Rosa	Universidad de Málaga	Bordallo	Aragón	Antonio	Hospital Regional Universitario de Málaga
Aguilar	Rosell	Yolanda	Junta de Andalucía	Bosquet	Blanco	Pedro	Junta de Andalucía
Aguilera	Ortega	Olga	Smart City Cluster	Bossio		Silvia	Concepto Urbano
Aguirre	Lora	Elena	Ayuntamiento de Málaga	Braquehais	Lumbreras	Mª Victoria	Junta de Andalucía
Alain		Pierre	Oracle	Briales	Guerrero	Jaime	Ayuntamiento de Málaga
Alarcón		Pedro	Casa Sostoa	Bueno	Castillo	José Francisco	Ayuntamiento de Málaga
Alba	Ripoll	Juan Antonio	Ayuntamiento de Málaga	Burbano		David	La Casa Amarilla
Alcántara	Valero	Andrés	UICN-Centre for Mediterranean Cooperation-Med en Málaga	Cabra	de Luna	José Manuel	Real Academia de Bellas Artes de San Telmo
Alonso	Serrano	María Luisa	Ayuntamiento de Málaga	Cabrera		Ignacio	PROACTIVA
Anaya	Sánchez	Rafael	Universidad de Málaga	Calvente	Herrera	Angel	El Espejo Negro-Asociación Compañía Teatro Andalucía
Andrade	Ruiz	Julio	Ayuntamiento de Málaga	Camacho		Ana Rosa	Metro Málaga, S.A.
Aragón	Correa	Violeta	Asociación Provincial Constructores y Promotores-ACP	Campos	Arillo	Lourdes	Ayuntamiento de Málaga
Aragón	Rosas	Mª Victoria	Federación Provincial de Empresarios de Comercio y Servicios	Cantos	Recalde	Francisco	Ayuntamiento de Málaga
Aranda	Pérez	Gonzalo	Junta de Andalucía	Cao	Moisés	Guillermo	Ayuntamiento de Málaga
Araujo	Trujillo	Juan Francisco	RENFE	Cardador	Jiménez	Tatiana	Ayuntamiento de Málaga
Arjona	Rodríguez	Carmen	Ayuntamiento de Málaga	Cardador	Jiménez	José	Ayuntamiento de Málaga
Arrabal		Gabriel	EADE-Colegio León XIII	Carillo	Aparicio	Susana	Ayuntamiento de Málaga
Artacho		Juan Luis	Cine Albéniz	Carmona		Fernando	Questiono-Gestión y Difusión Cultural
Asenjo	Díaz	Ángel	A.Asenjo y Asociados, S.L.P.	Carnero	Podadera	Juan Pedro	Subdelegación del Gobierno en Málaga
Atienza	Cabrera	Aurelio	Ayuntamiento de Málaga	Carrasco	Sancho	José Miguel	Colegio Of. Enfermería
Atienza	Jiménez	Pablo	Pablo Atienza Arquitecto	Carrasco	de las Heras	Belén	Málaga Film Office
Aurioles	Florido	Mª Dolores	Ayuntamiento de Málaga	Carrión	Fuentes	Celia	EADE-Universidad de Salamanca
Aurioles	Martín	Joaquín	Universidad de Málaga	Casado	Moreno	José Luis	Colegio Of. Ingenieros Telecomunicación-Andalucía Oriental y Melilla
Azorín	Varela	Tomás	Sociedad Financiera y Minera Sur, S.L.U.	Castiel	Abecasis	Salomón	Diputación Provincial de Málaga
Baena	Fernández	Laura	Club Malas Madres	Castillo	Muñoz	Begoña	Diputación Provincial de Málaga
Barco	Moreno	Raquel	Universidad de Málaga	Castillo	Arrebola	Angel	Diputación Provincial de Málaga
Barrionuevo	Gener	Avelino	Ayuntamiento de Málaga	Castro	Bonaño	Juan Marcos	Universidad de Málaga
Barrionuevo	Gener	Pedro	Junta de Andalucía	Centeno	López	Rafael	Ayuntamiento de Málaga
Barroso	Flores	Mariano	Asociación Promotores y Productores de Energía Eólica de Andalucía-APREAN	Cerezo	Aizpun	Paula	Ayuntamiento de Málaga
Barroso	Ruiz	Juan Carlos	Fundación Bancaria "La Caixa"	Chamizo	Nieto	Francisco José	Universidad de Málaga
Barroso		Juan Carlos	Maldito 4	Cobalea	Ruiz	Juan	Fundación MÁLAGA
Barrrios		Esperanza	Junta de Andalucía	Cobos	Cedillo	Ana	Universidad de Málaga
Becerra	Basterrechea	Beatriz	Ayuntamiento de Málaga	Colilles	Cascallar	Enrique	Trops, S.A.T
Béjar	Luque	Manuel	Demarcación de Costas Andalucía Mediterráneo	Colón		José Antonio	Ayuntamiento de Málaga
Benavides	Chicón	Carlos Guillermo	Universidad de Málaga	Conde	O'Donnell	Carlos	Ayuntamiento de Málaga
Benavides		Pablo	OPPLUS-Operaciones y Servicios, S.A.	Conejo		María	Federación Asociación Vecinos Solidaridad
Bendala	Azcárate	Pedro A.	Aeropuerto de Málaga	Consuegra		Cristina	MAF y Creadora Cultural
Berlanga	Fernández	Francisco Javier	Junta de Andalucía	Coronas		Paula	Conservatorio Superior de Música de Málaga
Blasco	Jáuregui	Jerónimo	Ayuntamiento de Málaga	Corral	Delgado	Sergio	Fundación Bancaria UNICAJA
				Cortina		Alejandro	Málaga Acoge-A.D. Personas sin Hogar
				Cosano	Rivas	Francisco	Universidad de Málaga
				Criado		Juan Manuel	Junta de Andalucía
				Cruz	Ochotorena	Lourdes	P.T.A.-Málaga Tech Park
				Cuberos	Lara	Sergio	Cámara Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Málaga
				Cuenca		Joaquín	Freepick
				Cuevas		José Carlos	Jóvenes Clásicos-Teatro
				de Azevedo	Hermida	Alberto	Junta de Andalucía

de la Prieta		Antonio	ACCENTURE	García	Martínez	Mª Carmen	Centro Oceanográfico de Málaga-Instituto
de la Torre	Prados	Francisco	Ayuntamiento de Málaga	García	Vidal	Angel	Colegio Of. Ingenieros Caminos, Canales y Puertos
de Pablos		Alfredo	Agrupación Desarrollo "Málaga Accesible"				
de Palma		Carlos	Club Senior	García	Moreno	Javier	Conservatorio Superior de Música de Málaga
de Pro	Rueda	Javier Jesús	Fundación Bancaria UNICAJA	García	Bandera	Noelia	Escuela de Bellas Artes de San Telmo
de Teresa	Galván	Eduardo	Hospital Clínico Universitario Málaga	García	Gordo	Juan Antonio	Federación Autónomos, Comerciantes y Empresarios-FACEMAP
de Troya		Magdalena	Hospital Costa del Sol de Málaga	García	Rull	Francisco Javier	Junta de Andalucía
del Cid	Muñoz	Margarita	Diputación Provincial de Málaga	García	Romero	Cristina	UGT.-Unión General de Trabajadores
del Río	Escobar	José	Ayuntamiento de Málaga	García	Galindo	Juan Antonio	Universidad de Málaga
Delgado		Juan Francisco	Fundación Europea Innovación-INTEC	García	Paine	Raúl Evaristo	Ayuntamiento de Málaga
Denis	Corrales	Juan José	Ayuntamiento de Málaga	García-Agua	Juli	Leonor	Diputación Provincial de Málaga
Díaz	Campos	Soledad	APTE	García-Fuentes	Fernández	Patricia	Ayuntamiento de Málaga
Díaz	Guirado	Manuel	Ayuntamiento de Málaga	Giardin	Alcántara	Juan Carlos	Ayuntamiento de Málaga
Díaz de Galiano	Moya	Luis Alberto	Universidad de Málaga	Godoy		Fali	Universidad de Málaga
Díeguez	Soto	Julio	Universidad de Málaga	Gómez	Punzón	Jonathan	Ayuntamiento de Málaga
Durán	Muñoz	Rafael	Universidad de Málaga	Gómez	Punzón	Jonathan	Ayuntamiento de Málaga
El Mazouny	Zarrouk	Anouar	Asociación ACCEM	Gómez	Camarero	Ignacio	Ayuntamiento de Málaga
España	Fernández	Mercedes	Ayuntamiento de Málaga	Gómez	Pretel	José María	Cámara Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Málaga
Espino	González	Jesús	Ayuntamiento de Málaga	Gómez	Salado	Miguel Ángel	Universidad de Málaga
Estévez	Regidor	Francisco	Universidad de Málaga	Gómez-Cambronero	Sainz de la Maza	Carlos	Ayuntamiento de Málaga
Fernandez	Cuevas	Carmen	Junta de Andalucía				
Fernández	de la Cruz	Ricardo Manuel	Ayuntamiento de Málaga	Gómez-Guillamón	Manrique	Antonio	AERTEC
Fernández	Rodríguez	Antonio Francisco	Ayuntamiento de Málaga	González	Carballo	Pedro	Asociación Española contra el Cáncer-AECC
Fernández	Osorio	Ana	Consultora Creativa	González	Villodres	José	Asociación Jóvenes Empresarios-AJE
Fernández	Trinidad	Auxiliadora	EPCOS-Electronic Components, S.A.U.	González	de Vega	Berta	Ayuntamiento de Málaga
Fernández	Trinidad	Mª Dolores	Junta de Andalucía	González	Hinojo	Ana Isabel	CEIP-Prácticas nº 1
Fernández	Gutiérrez	Alberto	Universidad de Málaga	González	Bootello	Daniel	Clúster Smart City
Fernández-Fígares	Estévez	Pilar	MalagaPort, S.L.	González	Martín	Salvador	Colegio Of. Abogados
Ferrer		Azael	AZAEL	González	Mora	Beatriz	Diputación Provincial de Málaga
Ferrer	Barrera	Miguel	Escuela de Hostelería de Málaga-La Consula	González	Poyatos	Agustín	Junta de Andalucía
Ferrer	Morató	Francisco Javier	Museo Carmen Thyssen Málaga	González	Arellano	Antonio	Railway Innovation Hub
Flores	Nuñez	Pilar	Ateneo de Málaga	González	Merlo	Mercedes	Top Digital-EMC
Flores		Yvonne	Ayuntamiento de Málaga	González de Lara	y Sarriá	Javier	CEM.-Confederación Empresarios de Málaga
Floriano		Mª Jesús	Fundación Diocesana Santa María de la Victoria-FSMV	Gonzalo		Pablo	Fundación El Pimpi
Florido	Güemes	Salvador	Ayuntamiento de Málaga	Guerrero	Moreno	Cristina	Junta de Andalucía
Florido	Gómez	Jacobo	Ayuntamiento de Málaga	Gutiérrez	del Álamo	Javier	Ayuntamiento de Málaga
Florido	Padial	Yolanda	Subdelegación del Gobierno en Málaga	Guzmán	Martín	Julia	Ayuntamiento de Málaga
Florido		José Antonio	Telefónica	Guzmán	Sepúlveda	Rafael	Universidad de Málaga
Francés	Sánchez	José Antonio	Tekia	Guzmán	Navarro	Francisco	Universidad de Málaga
Franco	Duro	Francisco Ignacio	Universidad de Málaga	Hardasmal	Barrera	Fernando E.	DEKRA
Frutos	Pérez	Javier	Asociación Hosteleros de Málaga-MAHOS	Hernández	Rodríguez	Javier	Asociación Empresarios Hoteleros Costa del Sol-AEHCOS
Fuentes	Candau	Rafael	Ministerio Economía y Competitividad-Dirección Provincial de Comercio de Málaga	Hernández	Méndez	Trinidad	Ayuntamiento de Málaga
Gabari	Zuñiga	Carlos	Ayuntamiento de Málaga	Hernández	Martínez	María Isabel	CC.OO.-Unión Provincial de Comisiones Obreras
Galvez	Fortes	Leonor	UGT.-Unión General de Trabajadores	Hernández	Gómez	Resurrección	Diputación Provincial de Málaga
Gámez	Alvarez	Sara	CEIP-Nuestra Señora de Gracia Primaria	Hevilla		Sebastián	GDR-Valle del Guadalhorce
García		Rocío	Asociación Mujeres Profesionales y Empresarias de Málaga-AMUPEMA	Hiniesta		Alejandro	HINIESTIC
García	Santos	Jesús Francisco	Ayuntamiento de Málaga	Hornero	Puente	José Luis	Junta de Andalucía
García	Piñero	Juan Manuel	Ayuntamiento de Málaga	Hurley		Isabel	Galería de Arte-Isabel Hurley
García	Peine	Raúl Evaristo	Ayuntamiento de Málaga	Jaime	Vázquez	José María	Ayuntamiento de Málaga

Jardí	Cuerda	Ignacio	Railway Innovation Hub	Martín	Fernández	Susana	Ayuntamiento de Málaga
Jimenez	Lucena	Isabel	Universidad de Málaga	Martín	Cárdenas	José Manuel	Ayuntamiento de Málaga
Jiménez	Prados	Pedro Luis	Ayuntamiento de Málaga	Martín		Sergio	Colectivo CROMA
Jiménez	Campos	Jesús	Ayuntamiento de Málaga	Martín	Fernández	Luis	INDRA
Jiménez	Rodríguez	Manuel	Ayuntamiento de Málaga	Martín	Rojo	Inmaculada	Universidad de Málaga
Jiménez	Játiva	Francisco	Ayuntamiento de Málaga	Martín	Rojo	María del Mar	Famadesa
Jiménez	Ruiz	Lola	Ayuntamiento de Málaga	Martínez	Moreno	Auxiliadora	Ayuntamiento de Málaga
Jiménez	Játiva	Francisco	Ayuntamiento de Málaga	Martínez	Sánchez	Mercedes	Ayuntamiento de Málaga
Jiménez	Navas	Miguel Angel	Ayuntamiento de Málaga	Martínez		Esther	Cámara Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Málaga
Jiménez	Gómez	Francisco Javier	Colegio Of. Diplomados en Trabajo Social	Mateos		Aurora	Autora Teatral
Jiménez	Madrid	Alberto	PROAMB-Protección Ambiental Integrada	Medina	Cano	Carlos	Ayuntamiento de Málaga
Jiménez	Fernández	Pedro	PROAMB-Protección Ambiental Integrada	Medina	Jurado	Enrique	Federacion Democrática de Asociaciones de Madres y Padres del Alumnado de la provincia de Málaga-FDAPA
Jiménez	Melgar	Paola	Urbaneis-Evaluación de Impacto en Salud	Medina-Montoya	Hellgren	Luis	Ayuntamiento de Málaga
Jordán	González	Sonia	Ayuntamiento de Málaga	Melero		Juan Manuel	ERICSSON
Jurado		Belén	Ayuntamiento de Málaga-EXPO 27	Méndez	Pozo	Miguel	Ayuntamiento de Málaga
Ladoux	Arroyo	Manuel	Universidad de Málaga	Merino	Córdoba	Salvador	Universidad de Málaga
Lara	Muñoz	José Pablo	Universidad de Málaga	Miranda	Mas	Carlos	Universidad de Málaga
Lasso	de la Vega	Javier	Ayuntamiento de Málaga	Molina	Crespo	Esther	Suncruise Andalucía
Lebrero	Stals	José	Museo Picasso Málaga-MPM	Moliz		Ana	Brigada Estudio
Leguina	Roig	Fernando	Ayuntamiento de Málaga	Mora	Castilla	María	Ayuntamiento de Málaga
Leiva	Rojo	Javier	ENEL	Mora	García	Rocio	Universidad de Málaga
Leiva	Piedra	Ignacio	Prices Waterhouse Cooper-WC	Morales	Rubio	Joaquín	Asociación Española contra el Cáncer-AECC
Linares	Cantero	Samuel	Cruz Roja Española Apa	Morales	Portero	Antonia	Biblioteca de Málaga. Biblioteca Pública del Estado y Provincial de Málaga
Llamas	Linero	Juan Manuel	GreenGlobe-Sostenibilidad y Proyectos Ambientales	Moreno	Cuevas	Juan Francisco	Asociación Polígonos y Parques Industriales y Comerciales de Málaga y su Provincia-APOMA
Lobato	García	Antonio	Ayuntamiento de Málaga	Moreno	Bonilla	Dolores	Conservatorio Superior de Danza Ángel Pericet de Málaga
López		Antonio	Asociación Polígonos y Parques Industriales y Comerciales de Málaga y su Provincia-APOMA	Moreno	Peralta	Salvador	Estudio Salvador Moreno Peralta
López	García	Juan Antonio	AUREN-Consultoría	Morilla		Teresa	Junta de Andalucía
López	Maldonado	Raúl	Ayuntamiento de Málaga	Moro	Tello	Francisco Jesús	Hotel MS Maestranza
López	Cerezo	José María	Ayuntamiento de Málaga	Moyano	Retamero	José	Autoridad Portuaria Málaga
López	García	Miguel	Colegio Of. Ingenieros Técnicos Industriales-COPITIMA	Muñoz	Berrocal	Mª Angeles	Ayuntamiento de Málaga
López	García	Miguel	Colegio Of. Ingenieros Técnicos Industriales-COPITIMA	Muñoz	Cubillo	Fernando	CC.OO.-Unión Provincial de Comisiones Obreras
López	Mayo	José Oscar	Federación Asociación Vecinos Solidaridad	Muñoz	Pastrana	Leonor	Colegio Of. Aparejadores y Arquitectos Técnicos
López	del Paso	Rafael	Unicaja Banco de Málaga	Muñoz	Atanet	Mario	Junta de Andalucía
López	Muñoz	Javier	Universidad de Málaga	Murillo	Mas	José Francisco	Universidad de Málaga
López	Rodríguez	Miriam Esther	Universidad de Málaga	Nadales	Zayas	Enrique	Ayuntamiento de Málaga
López	Trigo	José Antonio	Ayuntamiento de Málaga	Nadales	Rodríguez	Enrique	Ayuntamiento de Málaga
Lorenzo	López	Antonia María	BIOAZUL, S.L.	Narváez	Bueno	José Angel	Universidad de Málaga
Losada	Moreno	Noelia	Ayuntamiento de Málaga	Navajas	Rey	Antonio	Junta de Andalucía
Lozano	Narváez	Félix Francisco	GDR-Valle del Guadalhorce	Navarro	Sanz	Ana	Ayuntamiento de Málaga
Lozano		Fernando	Metro Málaga, S.A.	Navarro	Merino	Pedro	Colegio Of. Médicos
Lucas	Riado	Santiago	Top Digital-EMC	Navarro	Pérez	Patricia	Junta de Andalucía
Luna	Aguilar	José María	Ayuntamiento de Málaga	Navarro	Pérez	Ezequiel	PREMO, S.A.U.
Lupiáñez	Herrera	Jesús	Junta de Andalucía	Navarro	Pérez	Ezequiel	PREMO, S.A.U.
Luque	Gil	Ana María	Universidad de Málaga	Navarro	Jurado	Enrique	Universidad de Málaga
Macias	Aguado	Mª Angeles	Ayuntamiento de Málaga	Navas	Becerra	Dolores	Ayuntamiento de Málaga
Marín	Cots	Pedro	OMAU.-Observatorio Medio Ambiente Urbano	Naveros	Arrabal	José Antonio	Asociación Arrabal
Marín	Clavijo	Jesús	Universidad de Málaga	Nebot	Gómez de Salazar	Nuria	Universidad de Málaga
Márquez	Ballesteros	Mª José	Asociación Ruedas Redondas				

Neira	Candamil	Silvia	Fundación GIA-Global Initiative on Ageing	Ramirez	Navarro	Jose M	Junta de Andalucía
Nieto	Liñán	Antonio Jesús	Junta de Andalucía	Ramírez	Aguilar	Juan Carlos	Ayuntamiento de Málaga
Noriega		Javier	Clúster Marítimo Marino de Andalucía CMMA	Ramírez	Criado	Francisco	Ayuntamiento de Málaga
Norman	Barea	Carlos	Junta de Andalucía	Ramírez	Serrato	José Miguel	Ayuntamiento de Málaga
Novo	de Lorenzo	Alegría	Ayuntamiento de Málaga	Ramírez	García	Francisco Javier	Junta de Andalucía
Olmedo	García	Francisco	Ayuntamiento de Málaga	Ramos	Luque	José Luis	Empresario
Olmedo	Peralta	Eugenio	Universidad de Málaga	Reche	García	Andrés	Ayuntamiento de Málaga
Orellana	Ramos	Fernando	Academia Malagueña de Ciencias	Recuna		Mar	Clúster Marítimo Marino de Andalucía-CMMA
Ortega	Palomo	Germán	Universidad de Málaga	Reina	Girona	Natalia	CEIP-Prácticas nº 1
Orti	Gisbert	Vicente	Unicaja Banco de Málaga	Reina		Salvador	Cochera Cabaret
Ortiz	Pérez	Carlos	Diputación Provincial de Málaga- Fundación MADECA	Reina	Albalá	Inmaculada	Junta de Andalucía
Ortiz	Used	Jesús	Sociedad Financiera y Minera Sur, S.L.U.	Requena	Segovia	Antonio	Club Málaga para la UNESCO
Ortiz de Saracho	Mata	Alberto Javier	Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.- Delegación de Turismo Junta Andalucía	Reyes	Velázquez	Francisco Javier	RENFE
Otamendi	Aguado	Miguel	Ayuntamiento de Málaga	Rincón		Ana	Aeropuerto de Málaga
Otaola	Ubieta	Pablo	Ayuntamiento de Málaga	Rivas	Campos	Natacha	Diputación Provincial de Málaga
Páez	Navarro	José Francisco	Junta de Andalucía	Robles	Díaz	Juan Carlos	Colegio Of. Economistas
Palomo	Das Neves	Sonia	P.T.A.-Málaga Tech Park	Robles	Alés	Jorge	Junta de Andalucía
Pareja	Vilchez	Javier	Colegio Of. Ingenieros Telecomunicación- Andalucía Oriental y Melilla	Rodríguez	Pachecho	Cristina	Asociación ACCEM
Pascual	Villamor	Isabel	Ayuntamiento de Málaga	Rodríguez	Acosta	Mª José	Ayuntamiento de Málaga
Pastor		Francisco	Ayuntamiento de Málaga	Rodríguez	Aylón	Diego	Colegio Of. Farmacéuticos
Pastrana		Déborah	Ayuntamiento de Málaga	Rodríguez	Moreno	Cecilio	Galería de Arte "Gacma"
Paz	Pérez	Raquel	ADISABES-Asociación Distribuidores	Rodríguez	Somodevilla	Sonia	Universidad de Málaga
Pazos	Tarent	Javier	Ayuntamiento de Málaga	Rojas	Cuevas	Antonio	PREMO, S.A.U.
Peña	Martín	Francisco Jesús	Autoridad Portuaria Málaga	Romera	Lubias	Felipe	P.T.A.-Málaga Tech Park
Peñañiel	Velasco	Antonio	Universidad de Málaga	Romero	Angulo	José Cruz	Ayuntamiento de Málaga
Peñalosa	Bejarano	Borja	Diputación Provincial de Málaga	Rosa	Jiménez	Carlos	Universidad de Málaga
Peñarroya	Sánchez	Francisca	Asociación Mujeres Kartio	Rosillo		Juan Manuel	Asociación Constructores y Promotores-ACP
Perea	Sardón	Javier	Junta de Andalucía	Rosón	Rodríguez	Cristina	La Madre de los Beatles
Pérez	Benz	Tomás	Asociación al Servicio Investigación y Tecnología-ASIT	Rubio	Basabe	Carlos	Autoridad Portuaria Málaga
Pérez	de la Fuente	Javier	Ayuntamiento de Málaga	Rubio	Priego	Elena	Ayuntamiento de Málaga
Pérez	Martín	Eva	Ayuntamiento de Málaga	Rubio	Jiménez	Pilar	Diputación Provincial de Málaga
Pérez	Peña	Rafael	Consulado Portugal y Cuerpo Consular de Málaga	Rubio		Francisca	INNOVA AIRV
Pérez	Aguilera	Danae	Diputación Provincial de Málaga- Fundación MADECA	Ruiz	López	Juan	Ayuntamiento de Málaga
Pérez	Pérez	Natalia	P.T.A.-Málaga Tech Park	Ruiz	Carmena	Alberto	OMAU.-Observatorio Medio Ambiente Urbano
Pérez de Siles	Calvo	Elisa	Ayuntamiento de Málaga	Ruiz	Seguin	Soledad	UGT.-Unión General de Trabajadores
Piédrola	Santiago	Andrés	Ayuntamiento de Málaga	Ruiz	Jiménez	José Antonio	Universidad de Málaga
Pimentel	Sánchez	Ernesto	Universidad de Málaga	Ruiz	Montañez	Miguel	Ayuntamiento de Málaga
Pomar	Reynes	Josep M.	Hospital Hermanas Hospitalarias- Complejo Asistencial	Ruiz	Sinoga	José Damián	Universidad de Málaga
Pomares	Fuertes	Francisco	Ayuntamiento de Málaga	Salado	Escaño	Francisco	Diputación Provincial de Málaga
Porras	Teruel	Teresa	Ayuntamiento de Málaga	Salafranca	Vázquez	Déborah	Ayuntamiento de Málaga
Povedano	Alonso	David	Ayuntamiento de Málaga	Salas	Márquez	Francisco	Ayuntamiento de Málaga
Poyato	Ramos	Eduardo	Ayuntamiento de Málaga	Salas	Ruiz	Francisco Javier	Subdelegación del Gobierno en Málaga
Prado	Seseña	José	Comisión Turismo Residencial-Turismo y Costa del Sol	Salazar	Fernández	Manuel	Ayuntamiento de Málaga
Quintero	Ramírez	Bernardo	Virus Total (Google)	Salvo	Tierra	Enrique	Universidad de Málaga
Quiroga	Rey	Lucía	Junta de Andalucía	Sánchez		Princesa	Asociación Jóvenes Empresarios-AJE
Quirós	Estepa	Antonio	Ayuntamiento de Málaga	Sánchez	Muñiz	Belén	Ayuntamiento de Málaga
				Sánchez	Ortega	Lucía	Ayuntamiento de Málaga
				Sánchez		Carlos	Ayuntamiento de Málaga
				Sánchez	Alvarez	Mónica	Ayuntamiento de Málaga
				Sánchez	Heras	Francisco José	Cáritas Diocesana de Málaga

Sánchez	Allende	Inmaculada	CC.OO.-Unión Provincial de Comisiones Obreras	Vargas	Vázquez A	Ifonso	Asociación Energías Renovables de Andalucía-CLANER
Sánchez	Romero	Natalia	CEM.-Confederación Empresarios de Málaga	Vargas	Yáñez	Antonio	AVPLUS Arquitecto, S.L.P.
Sánchez	Arrieta	Antonio	ENDESA	Vargas		Manuel	Centro Oceanográfico de Málaga-Instituto
Sánchez	Durán	Rafael	ENDESA	Vázquez		María del Mar	Hospital Regional Universitario de Málaga
Sánchez	Sierra	Carmen	Junta de Andalucía	Vázquez	Cervilla	Antonio	UGT.-Unión General de Trabajadores
Sánchez		Juana	Universidad de Málaga	Vega	López	Enrique	Federación Andaluza Asociaciones Central Ciudadana
Sánchez	Ollero	José Luis	Universidad de Málaga	Vegas	Fernández	José	Ayuntamiento de Málaga
Sánchez	Jiménez	María Rosa	Ayuntamiento de Málaga	Ventura	Fernández	Rafael	Universidad de Málaga
Sánchez-Bayton	Gutiérrez	Pascual	Ayuntamiento de Málaga	Vera	Lima	Antonio Jesús	Organización "Todo se mueve"
Sanderson		Marc	Ayuntamiento de Málaga	Vera	Jurado	Diego José	Universidad de Málaga
Santa-Olalla		Belén	Transmedia	Verde	Godoy	Luis	Ayuntamiento de Málaga
Sanz	Peinado	José Juan	Museo de la Ciencia "Principia"	Vico		Daniel	Soy Soda
Sarabia	Nieto	Francisco	Colegio Of. Arquitectos	Vigar	Gutiérrez	Juan Antonio	Ayuntamiento de Málaga
Sarabia	García	Ruth	Junta de Andalucía	Viguera	Minguez	Enrique	Universidad de Málaga
Sedeño		José Antonio	ESAD-El convento	Vila	Herrero	Pilar	Ayuntamiento de Málaga
Seguí	Pérez	Vicente	Arquitecto	Villatoro	Dolores		ACCENTURE
Segura	Moreno	Jacinto	Diputación Provincial de Málaga	Villena	Olea	Juan de Dios	Diputación Provincial de Málaga
Sepúlveda	Muñoz	Jesús	Junta de Andalucía	Ybarra		Elena	Asociación Española contra el Cáncer-AECC
Sequeira	Sánchez Rivera	Rafael	Ayuntamiento de Málaga	Yus		Rafael	Asociación Ecologistas en Acción
Serón	Ramos	Miguel Angel	Clúster Marítimo Marino de Andalucía-CMMA	Zamora	Fernández	Ana	Diputación Provincial de Málaga
Serralvo	Zamora	Maribel	CEIP-Nuestra Señora de Gracia Primaria	Zaragoza	Burgos	José	Asociación Ruedas Redondas
Serralvo	Cano	Miguel Ángel	Con Talento-Gestión y Personas	Zayas	López	José	Colegio Of. Ingenieros Técnicos Industriales-COPITIMA
Silva		Alicia	Ayuntamiento de Málaga				
Simón	de Blas	Alvaro	Bic Euronova, S.A.				
Solero	Bautista	Yolanda	Fundación Bancaria "La Caixa"				
Solla	Bárcenas	Victor Manuel	Ayuntamiento de Málaga				
Soriguer	Escofet	Federico	Médico				
Soto	Moya	María del Mar	Universidad de Málaga				
Souviron	Gross	Jorge	OPPLUS-Operaciones y Servicios, S.A.				
Suárez	Muñoz	Araceli	Junta de Andalucía				
Talón	Graciani	Antonio	Ayuntamiento de Málaga				
Téllez		Francisco	Instituto Provincial de Educación de personas adultas				
Tentor	Vázquez	Ana	Ayuntamiento de Málaga				
Toro		Michelo	APERTURA-Centro de Fotografías y Artes Visuales				
Torres	Casado de Amezúa	Daniel	AERTEC				
Torres	Casado de Amezúa	Mar	Ayuntamiento de Málaga				
Torres	Serralvo	Susana	CC.OO.-Unión Provincial de Comisiones Obreras				
Torres	Ramos	José Manuel	Junta de Andalucía				
Torres	Ojeda	David	Corporación Tecnológica de Andalucía				
Touchard	Andújar	Jaime	Ayuntamiento de Málaga				
Trigo	Pérez	María del Mar	Universidad de Málaga				
Troya	Panduro	Antonio	UICN-Centre for Mediterranean Cooperation-Med en Málaga				
Troyano	Zurita	Victor	Urbanía				
Urda	Cardona	Antonio	Universidad de Málaga				
Utrera		Antonio	Ayuntamiento de Málaga				
Vallecillo	Moreno	Fermín	Ayuntamiento de Málaga				
Valverde	García	Luis Fernando	P.T.A.-Málaga Tech Park				



FUNDACIÓN  
**CIEDES**

Málaga  
**ODS**