



# Plan Estratégico

# MARBELLA - SAN PEDRO 2022



**EDITA**

Ayuntamiento de Marbella  
[www.marbella.es/estrategia](http://www.marbella.es/estrategia)

**COORDINACIÓN**

Miguel Díaz Becerra  
Teniente Alcalde de las Chapas.  
Concejal Delegado de Sostenibilidad y Movilidad.  
Comunicación y Participación Ciudadana.

**DIRECCIÓN DE LA EDICIÓN**

Oficina Técnica del Plan Estratégico de Marbella 2022

**EQUIPO REDACTOR**

Federico Guardabrazo de la Cruz  
Isabel Guardabrazo Vallejo  
Hamza Chelbat Doukkali  
Javier Lima Molina

**EQUIPO ADMINISTRATIVO**

Ariadna Jiménez Guerrero

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN**

Hamza Chelbat Doukkali  
Crisoletum Entorno de Comunicación, S.L.  
[www.crisoletum.com](http://www.crisoletum.com)

**IMPRIME**

Crisoletum Entorno de Comunicación, S.L.  
[www.crisoletum.com](http://www.crisoletum.com)

**FOTOGRAFÍAS**

©Fotografías: Claudio Curia y Javier Lima Molina.

20

22

CARTA AL CIUDADANO _____	3
PRESENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO _____	5
1 INTRODUCCIÓN _____	6
2 PREÁMBULO _____	10
3 PROPUESTAS DE LÍNEAS Y EJES ESTRATÉGICOS _____	16
4 EJES ESTRATÉGICOS _____	22
4.1 MARBELLA CIUDAD SOSTENIBLE _____	27
4.2 MARBELLA CIUDAD DE LA EXCELENCIA _____	53
4.3 MARBELLA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO _____	68
PARTICIPANTES _____	88

# carta al ciudadano



**E**l Ayuntamiento de Marbella trabaja pensando no sólo en el presente, sino también en el futuro de nuestra ciudad. Nuestro deseo y la responsabilidad de lograr la mejor Marbella posible nos lleva a poner en marcha el Plan Estratégico de Marbella 2022.

**Construir la ciudad futura es  
una tarea de todos**

Hoy, felizmente, presentamos en este documento las conclusiones extraídas después de numerosas horas de trabajo, puesta en común y debate.

20

22

20

22

Quisiera aprovechar estas líneas para agradecer de manera especial la aportación de todas las personas que han trabajado en el Plan Estratégico de Marbella 2022. Asociaciones, colegios profesionales, colectivos de toda índole y ciudadanos han colaborado con sus ideas, bien de manera presencial a través de las mesas sectoriales o de las tecnologías de la información y la comunicación, en relación a su visión de la ciudad deseada.

El Plan Estratégico de Marbella 2022 es un documento vivo. Este documento dibuja las líneas para alcanzar la ciudad en la que nos gustaría vivir dentro de unos años, pero no se trata de una hoja de ruta fija ni cerrada. Su implementación en el día a día marcará la evolución de Marbella y este documento deberá adaptarse a los cambios que surjan en el camino.

## Marbella Ciudad Sostenible, Excelente e Innovadora



## PRESENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO



### **Miguel Díaz Becerra**

Teniente Alcalde de las Chapas.  
Concejal Delegado de Sostenibilidad  
y Movilidad. Comunicación  
y Participación Ciudadana

El Plan Estratégico que tenéis en vuestras manos es ante todo un instrumento elaborado desde la participación ciudadana y el consenso. Un hito en nuestra ciudad que desde las delegaciones que dirijo me es grato presentar puesto que esa es una de mis labores encomendadas: la de recuperar la pérdida de conciencia ciudadana, la de converger hacia un verdadero concepto de gobernanza donde los ciudadanos se sitúen como verdaderos protagonistas y nosotros, como Ayuntamiento, seamos un factor de impulso, fomentando una participación ciudadana que debe ser el elemento básico para conseguir esa ciudad que deseamos. Una ciudad sostenible y con calidad de vida para todos.

Esa reflexión conjunta de todos y cada una de las asociaciones, expertos, técnicos, consejos, instituciones y ciudadanos, ha quedado plasmada en una serie de impresiones sobre las necesidades y las posibles soluciones con las que Marbella deberá encarar el futuro de una forma racional. Un modelo de ciudad futuro que de forma unánime, la ciudad en general y los diferentes partidos políticos, deben hacer suyo por el bien común.

El plan estratégico marca los objetivos de nuestra ciudad para los próximos ocho años y crea tres ejes estratégicos, con sus correspondientes estrategias y acciones dirigidas a regenerar y trans-

formar la ciudad con el consiguiente aumento de la calidad de vida de sus ciudadanos basado en tres grandes pilares: la sostenibilidad, la excelencia y el conocimiento.

Un nuevo concepto de ciudad se impone cada vez más sobre todo en los países más desarrollados del mundo: las ciudades verdes, que están en la vanguardia de la sostenibilidad ecológica y fomentan la calidad de vida de sus habitantes. Marbella ha decidido unirse a esa nueva corriente y caminar en esa dirección para convertirse en una ciudad más habitable y sostenible en el tiempo. Nuestra marca turística también necesita adaptarse a estas nuevas formas de hacer ciudad. De esta manera nuestra industria turística seguiría siendo atractiva durante muchos años. El conocimiento nos servirá para un crecimiento inteligente e integrador que diversifique hacia otros sectores productivos y complementarios al actual.

Ahora llega el momento de poner en marcha los proyectos motores del cambio, consolidar una estructura de funcionamiento estable del propio plan y el establecimiento de una base de indicadores de la ciudad que son necesarios para evaluar nuestro crecimiento, inquietudes y futuro.

Con la confianza de que en 2022 hayamos cumplido gran parte de lo que aquí aprobamos, quiero transmitir desde estas líneas mi agradecimiento a todas las personas que han participado en este proyecto.



**E**l Plan Estratégico de Marbella 2022 es el resultado de un conjunto de trabajos elaborados para conocer la realidad actual de la ciudad de Marbella desde una perspectiva multisectorial, con la finalidad de descubrir el modelo de ciudad más idóneo para el futuro, en el horizonte temporal establecido, que permita construir una ciudad donde nos gustaría vivir y dejar en herencia a las generaciones futuras.

El conjunto de fases de su elaboración ha partido de una **fase preliminar**, necesaria para la determinación de la metodología y el organigrama de funcionamiento, así como para la recopilación de información de fuentes internas y externas, incluyendo estadísticas, investigaciones realizadas, buenas prácticas de otras ciudades, recopilación de nueva información con trabajos de campo y utilización de herramientas de información territorial (SIT) y de análisis DAFO.

Una segunda fase o **fase de análisis de escenarios, definición del modelo y propuestas** que, analizando la información de la fase anterior, a las que se unió el proceso de participación general y sectorial, concluyó con un conocimiento más detallado de la situación actual y de las necesidades futuras, lo que nos ha llevado a establecer el conjunto de líneas y acciones estratégicas priorizadas en relación a las metas perseguidas.

Estas dos fases referidas son las que componen el documento que ahora se presenta y del que este volumen es síntesis. La metodología utilizada contempla dos fase más, la **fase III: Ejecución del plan estratégico y la fase IV: Seguimiento y evaluación**.

Será a través de estas dos últimas fases donde se lleve a cabo la verdadera transformación de la ciudad. Por un lado, mediante el **Plan de Acción y Desarrollo de las Estrategias**:

1. Distribución de los proyectos motores y medidas concretas en planes sectoriales.

2. Temporalidad de los proyectos.
3. Asignación de responsabilidades y presupuesto municipal para la ejecución de cada una de las medidas.
4. Elaboración de planes específicos de seguimiento y evaluación para cada medida o proyecto.
5. Ejecución material de los proyectos motores y medidas concretas.

Por otro lado, a través de la **revisión continua y control de la gestión del Plan Estratégico**:

1. Desarrollo de un panel de indicadores de la totalidad del Plan.
2. Definición de la metodología de recogida de información para la elaboración de los indicadores.
3. Estudio y análisis de los indicadores de seguimiento y evaluación para el desarrollo del plan de mejora continua.

La **participación**, durante el proceso de redacción, ha contado con la presencia en las Mesas Sectoriales de un amplio espectro representativo de instituciones locales y supralocales, de colectivos ciudadanos, profesionales y empresas, cuya relación se puede consultar al final de este documento.

Además del desarrollo de dichas Mesas Sectoriales, desde el Ayuntamiento se ha llevado a cabo la inclusión del plan estratégico en las redes sociales y la puesta en funcionamiento de una página web, abierta a consultas y opiniones, que ha contribuido a la divulgación de los contenidos relacionados con la planificación estratégica de ciudades y las propuestas de especialización temática de las mismas, a través de lecturas recomendadas, que han sido descargadas por la ciudadanía en 4.521 ocasiones. A través del apartado “Marbella Opina”, cualquier ciudadano podía realizar su aportación al documento del Plan Estratégico.

En esa página web se ha ido volcando la información relacionada con el día a día de la redacción del plan, convocatoria de reuniones, conclusiones de las mesas sectoriales, propuestas estratégicas, etc.

The screenshot shows the website 'Plan Estratégico de Marbella' with the following elements:

- Header:** URL <http://www.marbella.es/estrategia>, date 'Miércoles, 24 Septiembre 2014', and navigation links for 'Inicio', 'Aviso legal', 'Condiciones de Uso', and 'Protección de Datos'.
- Logo:** 'marbella.es Plan Estratégico de Marbella' with 'Excmo. Ayuntamiento de Marbella' below it.
- Navigation Menu:** 'INICIO NOTICIAS', 'GUÍA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPE EN SU DIAGNÓSTICO', 'MARBELLA OPINA BANCO DE IDEAS PARA EL PLAN', and 'DOCUTECA DOCUMENTOS Y REFERENCIAS'. There is also a search bar labeled 'Buscar...'.
- Main Content Area:**
  - NOTICIAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARBELLA:**
    - Article 1: 'PROPUESTAS DEL COLEGIO DE INGENIEROS DE CAMINOS, CANALES Y PUERTOS' (Thursday, 14 August 2014 11:46). Text: 'Aunque el periodo estival ha supuesto una pequeña pausa en el proceso del plan estratégico no lo ha sido para la reflexión y desarrollo de propuestas por parte de algunos de los participantes del mismo. En este caso compartimos con vosotros el documento de propuestas que nos ha desarrollado el Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos para la mesa de urbanismo y que supone un buen diagnóstico de nuestro municipio y donde se aportan interesantes ideas y estrategias que estoy seguro que serán una referencia a tener en cuenta en este plan estratégico.'
    - Article 2: 'PRIMERA MESA SECTORIAL DE MEDIO AMBIENTE' (Friday, 16 May 2014 14:18). Text: 'Ayer 15 de mayo tuvo lugar la primera reunión de la Mesa de Medio Ambiente con una representación variada de las asociaciones medioambientales del municipio como Mujeres en las Veredas, Durisilva, Sociedad Ornitológica Española (SEO), Prodnas. La representación institucional estuvo a cargo de como una representación institucional con el Director General de Medio Ambiente de la Diputación Provincial'
  - PLAN ESTRATÉGICO:** 'FASES, ESTRUCTURA, EVOLUCIÓN Y DIAGNÓSTICO'. Includes a 'GUÍA' icon and the text 'PARTICIPE EN SU DIAGNÓSTICO'.
  - MESAS SECTORIALES:** 'EL DEBATE ESTRATÉGICO'.
  - CONTACTO RÁPIDO:** 'PLAN ESTRATÉGICO DE MARBELLA'. 'CUMPLIMENTE ESTE FORMULARIO PARA ENVIARNOS UN EMAIL'. Fields for 'Nombre y apellidos:', 'Email:', and 'Asunto:'. Note: 'Asegurarse de escribir una dirección de email correcta para que podamos responderle.'
  - DOCUTECA:** 'DOCUMENTOS RECIENTES Y REFERENCIAS'. Includes 'CONCLUSIONES DE LA 1ª PRIMERA MESA SECTORIAL DE MEDIO AMBIENTE' (May 15, 2014) and 'CONCLUSIONES DE LA 1ª PRIMERA MESA SECTORIAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA' (April 28, 2014).



En cuanto al contenido, el Plan Estratégico Marbella 2022 ha llevado a cabo una importante labor de análisis de la situación actual de los diversos sectores que conforman la ciudad, para conocer las singularidades de la misma, sus oportunidades y debilidades así como sus fortalezas y amenazas. Del resultado de estos estudios y de las aportaciones recibidas en el proceso de participación por parte de instituciones, asociaciones, expertos y ciudadanos, se ha estructurado un conjunto de estrategias y acciones que, puestas de nuevo a disposición de los distintos agentes, ciudadanos y componentes de las mesas sectoriales para su estudio y debate, han desembocado en una valoración de dichas estrategias y acciones, presentadas asimismo al Consejo Social de la Ciudad, que, finalmente, han dado lugar a la propuesta de las principales líneas estratégicas del Plan Estratégico de Marbella, que se presentan en este documento.

### ¿Qué es un Plan Estratégico?

Un Plan Estratégico Urbano no deja de ser más que **una visión de esa ciudad que queremos todos los ciudadanos**. Un modelo de ciudad a largo plazo donde nos gustaría vivir y dejar en herencia a las generaciones futuras. Un espacio urbano de calidad que permita el desarrollo económico y social de forma sostenible en el tiempo, conservando su patrimonio natural y cultural.

Una ciudad plausible que potenciando sus singularidades, desarrollando innovaciones, eliminando o aminorando sus debilidades, incremente su competitividad en un entorno cambiante y globalizado donde pueda encontrar el equilibrio entre el nivel y la calidad de vida.

Este escenario es posible planteando los objetivos de futuro y las estrategias encaminadas a su consecución.

El éxito de un Plan Estratégico Urbano se logra con la correcta **identificación de los proyectos motores del cambio**, sin perder de vista que existen multitud de factores en el entorno urbano que no son controlados por los actores de dicho entorno: las tendencias globales, la coyuntura económica nacional, europea y mundial, el clima de confianza en las posibilidades de la ciudad, las expectativas de los inversores sobre la misma, etc.

En cuanto a la elaboración de un Plan Estratégico Urbano, esta actividad no puede desligarse del concepto de **gobernanza local**, como instrumento de interacción entre los actores encuadrados en las estructuras económicas, sociales, culturales y asociaciones ciudadanas del municipio con fines o valores diversos, pero con intereses convergentes en el territorio de la ciudad frente al modelo de administración local tradicionalmente burocrática.

En definitiva se trata de que, tanto el gobierno local como el resto de actores que actúan en el mismo territorio, **remen en la misma dirección** para la consecución del objetivo último que es alcanzar el modelo de ciudad deseado.

Si buscamos una definición más científica podemos atender a la que propone *Ángel Iglesias Alonso* en la cual la planificación estratégica en la administración local se plantea como el proceso de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y retos de la organización administrativa municipal con objeto de definir su misión y objetivos e identificar a sus actores críticos.

La **planificación estratégica planteada** de esta forma supone dos cosas:

- Que los gobiernos locales miren a su entorno e interactúen con él en busca de mejorar la competitividad de la ciudad y la calidad de los servicios públicos locales y, en definitiva, del bienestar de sus vecinos.
- Al mismo tiempo se persigue un funcionamiento de la organización municipal que, a partir del ejercicio del liderazgo político, se aleje del tradicional modelo burocrático.

### ¿Por qué un plan estratégico para Marbella?

Las circunstancias que aconsejan la realización de un Plan Estratégico, pueden resumirse de forma general en las siguientes:

- Determina el **modelo de ciudad** deseado en un horizonte temporal.
- **Analiza e identifica tendencias**, anticipando oportunidades y problemáticas futuras.
- Profundiza en los aspectos de **economía, eficiencia y eficacia**.
- **Establece objetivos prioritarios** asignando recursos, cada vez más limitados, a actuaciones críticas en base a un análisis riguroso y exhaustivo.
- **Presta mayor número de servicios públicos de mayor calidad** con unos recursos cada vez más escasos.

- **Estimula la gobernanza** mediante la coordinación entre administraciones, y entre éstas y los actores económicos y sociales, a partir de una mayor y mejor comprensión mutua de la situación actual de partida y de los objetivos estratégicos de futuro, generando consenso y compromiso social.
- **Fortalece el tejido social** y le hace partícipe en la toma de decisiones.
- **Supera los ciclos políticos**.
- **Sirve como hoja de ruta**, como guía de trabajo, para todos los agentes sociales, para el corto, medio y largo plazo.
- **Mejora la toma de decisiones y simplifica los procesos de control y evaluación** aumentando la transparencia del gobierno local.

### ¿Cómo ha evolucionado el Plan Estratégico Marbella 2022?

A principios de 2011, en la Junta de Gobierno del 22 de febrero, se presentó la propuesta relativa a la planificación estratégica de la ciudad de Marbella aprobándose iniciar la redacción del Plan Estratégico bajo el liderazgo de la Alcaldía de Marbella.

En el Pleno del 27 de abril de 2012 se aprobó la metodología del Plan Estratégico de Marbella 2022 donde se plasmaba la estructura organizativa que iba a seguir el Plan, la metodología para la realización de la redacción del Plan Estratégico con sus diferentes fases, la creación de la página web como instrumento de comunicación y apoyo del plan, así como las herramientas de participación.

Con posterioridad y después de haberse confeccionado por parte de la Dirección y Coordinación Estratégica diferentes documentos que sirven de apoyo al Diagnóstico de la ciudad de Marbella, se inició la fase de la participación pública con la colaboración de la ciudadanía y los distintos sectores que conforman la ciudad, participando activamente a través de las mesas sectoriales organizadas o bien a través de la página web del Plan Estratégico, para que entre éstos y las opiniones de instituciones y especialistas, pudiera finalizarse la propuesta de Plan Estratégico con la inclusión de las Líneas Estratégicas y los Proyectos Estratégicos que implicarán la mejora y transformación de la ciudad para el horizonte 2022, que fue presentada ante el Consejo Social de la Ciudad.



### 3 PROPUESTAS DE LÍNEAS Y EJES ESTRATÉGICOS

Tras culminar la fase 1 del Plan Estratégico, de “Análisis y Diagnóstico”, se ha llevado a cabo la fase 2, correspondiente al “Análisis de Escenarios, Definición del Modelo y Propuestas”, que se materializa en el presente documento. El principal objetivo de la planificación estratégica consiste en concretar un modelo de ciudad, en crear su visión de futuro. No es suficiente con imaginar el futuro de la ciudad, también hay que construirlo definiendo y priorizando un conjunto de líneas estratégicas para alcanzar esa visión: las propuestas o líneas de acción del Plan.

Para que la planificación estratégica urbana sea eficaz, se ha de acotar un número determinado de prioridades, sectores y espacios principales que se puedan traducir en acciones concretas. Las ciudades que tienen éxito muestran una clara orientación para “resolver problemas” y gestionar proyectos.

Teniendo en cuenta que la capacidad de adaptación urbana comienza por ser capaz de identificar nuevos **objetivos** en un proyecto de futuro que permita reinventar la ciudad, a lo que deberá sumarse una nueva **forma de gobernanza** capaz de gestionarlo, así como nuevos **instrumentos** y formas de actuación que materialicen lo anterior; podemos señalar que Marbella ya ha empezado esa senda de adaptación y crecimiento con la puesta en marcha de su Plan Estratégico que ha agrupado individuos y organizaciones entorno a un objetivo común.

Y es ese uno de los puntos de encuentro entre las ciudades que se han enfrentado con relativo éxito a una crisis: la presencia de individuos y organizaciones, tanto en el sector público como en el ámbito de las empresas locales o la sociedad civil, con voluntad y capacidad para generar iniciativas novedosas destinadas a recuperar su

**competitividad**, al tiempo que incrementan la **calidad de vida de sus ciudadanos**, sin limitarse a plantear respuestas defensivas o esperar soluciones procedentes del exterior (Valle, 2013), todo ello dentro del marco del **desarrollo sostenible**.

Otro punto de encuentro entre las ciudades que han conseguido volver a la senda del crecimiento es la **innovación**. Una economía innovadora será aquella que mejore tanto la eficacia de sus procesos de trabajo como la calidad y que incremente la diferenciación de los bienes o servicios producidos, a través de la incorporación de mejoras tecnológicas, así como su organización y gestión internas, con lo que logrará también una apertura a mercados cada vez más amplios gracias a su creciente capacidad competitiva.

Las estrategias urbanas de futuro descubren una clara tendencia a focalizar esfuerzos en la **inclusividad** y en la **calidad de vida** de las ciudades y, especialmente, en el **desarrollo intelectual, la formación y la capacitación** de la población como inversión de futuro. En definitiva, como objetivo clave, se trata de mejorar las vidas de las personas. Un modelo estratégico territorial asentado en las bases de un **desarrollo humano** que prevalece sobre el estrictamente socioeconómico.

Nuestra ciudad tiene que hacer frente a unos desafíos globales y locales buscando estrategias de éxito de cara al futuro. Como nos diría J. Lerner "una ciudad sólo puede encontrar soluciones de futuro a partir del momento en el que sabe lo que quiere ser".

Estos desafíos que Marbella deberá superar son:

#### Desafíos globales

- El desafío ecológico.
- El desarrollo de la sociedad de la Información y el Conocimiento.

- Los cambios tecnológicos.
- El envejecimiento de la población.
- Una nueva cultura del ocio y el tiempo libre.
- El nivel creciente de demandas y exigencias ciudadanas.
- Los cambios en los hábitos turísticos.

#### Desafíos locales

- La necesidad de reequipar la ciudad en función de las necesidades de la población, para conseguir los máximos niveles de calidad de vida.
- Creciente necesidad por el cuidado de nuestros espacios naturales y paisajes, de disponer de un entorno sostenible y con calidad medioambiental.
- Exigencia ciudadana por la movilidad sostenible.
- La consolidación de nuestra ciudad como un destino de excelencia turística.
- La cohesión e integración social.
- La necesidad de apostar por sectores emergentes que diversifiquen nuestra estructura económica y complementen la excesiva dependencia del sector turístico.
- Creciente presencia de un turismo cada vez más exigente con el destino.
- La proximidad de la Universidad de Málaga, de las industrias culturales en la capital como una oportunidad y de otros entornos con los que crear sinergias.

Algunas cuestiones se han repetido de forma recurrente durante los periodos de participación, sobre todo durante el desarrollo de las mesas sectoriales del plan

estratégico, como ideas fuerza que han inspirado finalmente el desarrollo de las estrategias del Plan:

Por un lado, que Marbella debe aprovechar al máximo su situación geoestratégica como objetivo territorial, reforzando sus cualidades mediante la mejora de la calidad y estética de espacios urbanos, la puesta en valor del patrimonio natural, apostando por la calidad de vida de los ciudadanos a partir de la mejora de los espacios públicos, las infraestructuras y los servicios de proximidad, conformando una Marbella más amable.

Por otro lado, que es prioritario plantear un modelo de ciudad más sostenible y humano, planteando el progreso de la ciudad dentro del desarrollo sostenible, en sus tres vertientes: económica, ambiental y social.

Y también, que es necesario apostar de forma decidida por el conocimiento, la formación, la innovación y la cultura, como base para crear nuestra sociedad del mañana, creativa y emprendedora, y como estrategia para reforzar y diversificar nuestro modelo productivo.

Marbella, una ciudad SOSTENIBLE, EXCELENTE Y DEL CONOCIMIENTO, que ofrece a sus ciudadanos y visitantes, el máximo nivel de calidad de vida.

A continuación se desarrollan los distintos ejes y líneas estratégicas, con sus correspondientes acciones. Apuntar que la elección de los ejes estratégicos prioritarios no comporta el abandono de otras líneas o actividades, que deberán seguir conformando la planificación estratégica, como documento abierto, cambiante y adaptativo que es, en orden a la mejora global de la ciudad en el horizonte temporal establecido.

20

22

20

22





Los ejes estratégicos se despliegan en las estrategias y acciones que muestran el camino para que Marbella sea una ciudad sostenible y amable que alcance los máximos niveles de calidad de vida, que progrese desde el crecimiento inteligente e integrador, conservando su propia identidad, mejorando su estructura urbana y cuidando el medio ambiente, con capacidad de generar riqueza y empleo desde la consolidación de su modelo turístico y la diversificación de su modelo productivo.

Una ciudad articulada socialmente. Solidaria y segura. Saludable. Innovadora, tecnológicamente avanzada y generadora de talento. Gobernada con principios de transparencia, compromiso ético y participación de la ciudadanía.

**SOSTENIBILIDAD**

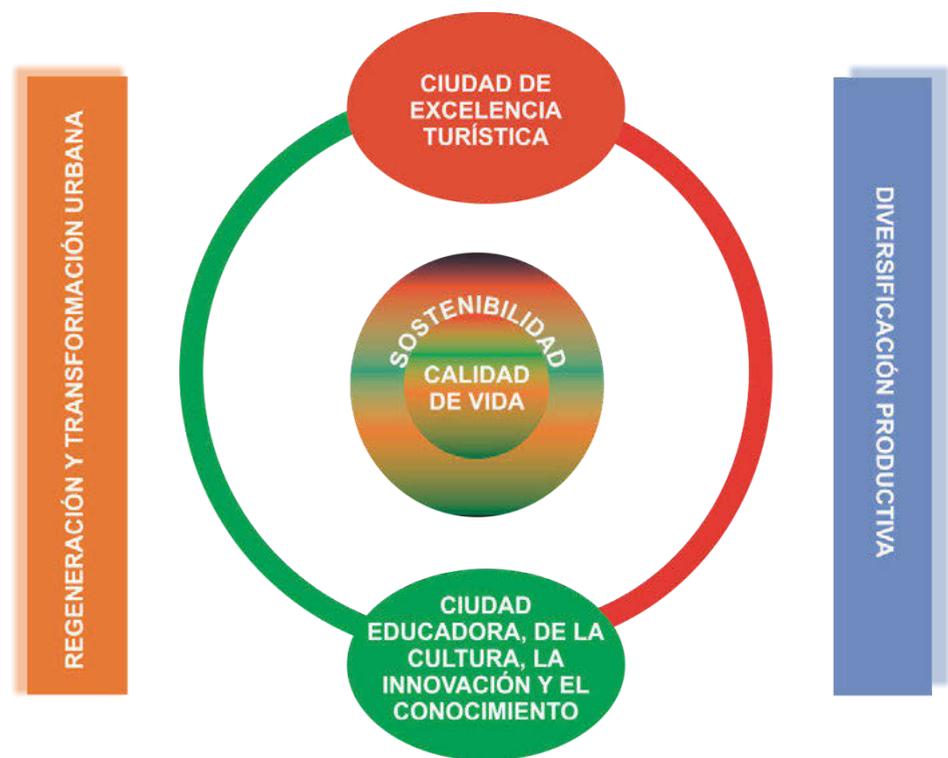
**EXCELENCIA**

**CONOCIMIENTO**

Hay que señalar que las estrategias resultantes tienen un carácter multisectorial y un elevado carácter transversal en sus distintos ámbitos y temáticas de actuación.

20

22



nuestra ciudad. El objetivo último es generar el máximo nivel de calidad de vida urbana, para los ciudadanos y los visitantes, entendiendo el concepto de calidad de vida urbana como “un constructo social formado de tres dimensiones básicas: la calidad ambiental, el bienestar y la identidad” (Alguacil, 2000).

El siguiente cuadro nos muestra los tres ejes principales con el número de estrategias a desarrollar y acciones que contienen.

<p><b>Estrategias 6</b></p> <p><b>Acciones 75</b></p> <p>Ciudad Sostenible</p>	<p><b>Estrategias 5</b></p> <p><b>Acciones 28</b></p> <p>Ciudad de la Excelencia</p>	<p><b>Estrategias 5</b></p> <p><b>Acciones 48</b></p> <p>Ciudad del Conocimiento</p>
--	--	--

La sostenibilidad es en sí un eje principal que aporta la visión del plan. De este eje van a salir estrategias y acciones propias, pero también se va a desarrollar de forma transversal en el resto de ejes. De forma global, se trata de establecer un modelo de ciudad con un apuesta clara por la sostenibilidad, entendida en su triple concepción (ambiental, social y económica), haciendo de ella un lugar más habitable, así como de consolidar nuestra ciudad como un destino de excelencia turística y de excelencia para sus habitantes, a la vez que se apuesta por el conocimiento, la educación, la cultura y la innovación como uno de los pilares principales donde conseguir un mayor valor competitivo. El desarrollo de este modelo supone todo un proceso de regeneración y transformación urbana a la vez que se propicia la implantación y consolidación de sectores económicos emergentes, diversificando el modelo productivo de

20

22

20

22



# SOSTENIBILIDAD

## 4.1 MARBELLA CIUDAD SOSTENIBLE

Una ciudad amable, que apuesta por la mejora constante de la calidad de vida de sus ciudadanos y visitantes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el medio ambiente y el bienestar social.

Cuando hablamos de sostenibilidad, referida a las estrategias de este Plan, ha de entenderse referida a su triple vertiente:

**Sostenibilidad ambiental:** entendida como la compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, de forma que el impacto del proceso de desarrollo no destruya de manera irreversible la capacidad de carga del ecosistema.

**Sostenibilidad social:** basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en conseguir objetivos comunes.

**Sostenibilidad económica:** entendida como un crecimiento económico interrelacionado con los dos elementos anteriores; un nuevo tipo de crecimiento económico que promueva la equidad social y que establezca una relación no destructiva con la naturaleza, basada en criterios de eficiencia.



20

22

En síntesis, el logro del desarrollo sostenible será resultado de un nuevo tipo de crecimiento económico que promueva la equidad social y que establezca una relación no destructiva con la naturaleza.



Aplicado a Marbella, se trata de encontrar el equilibrio entre el progreso económico y la preservación de los recursos naturales, entre lo moderno y lo tradicional, entre lo cosmopolita y nuestra identidad cultural, entre el turismo de calidad y la cohesión social de sus habitantes.

Estos son los **retos a los que el plan estratégico** debe hacer frente en Marbella a través de las estrategias y acciones del eje sostenibilidad.

Marbella ha sido siempre un lugar donde sus características físicas y climatológicas han propiciado la llegada desde sus primeros moradores hasta los actuales turistas y residentes. Su **naturaleza y paisaje excepcional** han sido un recurso básico para la generación de riqueza, no en vano constituyen una de nuestras mayores fortalezas como ciudad turística. Por tanto, con más razón aún en nuestra ciudad, se hace necesario su adecuada protección y puesta en valor. Una industria como el turismo y con un nivel de calidad máxima al que aspira Marbella de forma permanente, debe hacer de la sostenibilidad su seña de identidad y su principal estrategia si queremos que la ciudad siga generando riqueza hoy y en el futuro, conservando el patrimonio natural y cultural que nos caracteriza y manteniendo la cohesión y bienestar social de su población, en definitiva, ofreciendo el máximo nivel de calidad de vida.

En **clave de competitividad**, la sostenibilidad se constituye cada vez con más fuerza en una tendencia global, convirtiéndose en un área temática “de obligada inclusión” en las estrategias urbanas. Una **ciudad amable y sostenible** es capaz de atraer a más personas y empresas que desean vivir, establecerse o visitarla, como es el caso de una ciudad turística como la nuestra. Marbella puede posicionarse como una **ciudad verde de referencia en Europa** por su cuidado hacia sus recursos naturales, su apuesta por las energías renovables, la movilidad sostenible y, sobre todo, por hacerla una de las ciudades más habitables y sostenibles de Europa para sus moradores y sus visitantes.

Por otro lado, la sostenibilidad debe estar presente de forma transversal en el resto de los ejes estratégicos que van a conformar el modelo de ciudad hasta el 2022, impregnando cualquier iniciativa que se desarrolle.

De este modo, en este eje se articulan las **acciones** orientadas a construir una Marbella inclusiva que apuesta por la calidad de vida de sus ciudadanos y visitantes a partir de la mejora de las condiciones de los espacios públicos, el reequipamiento de la ciudad y la modernización de sus infraestructuras, la regeneración y revitalización de sus barrios y urbanizaciones y el desarrollo urbanístico racional, humano y sostenible. Esta premisa es indispensable para cualquier estrategia ulterior.

Asimismo este eje propone acciones para proteger y potenciar sus recursos naturales y culturales, preservando y desarrollando su propia identidad.

#### ESTRATEGIAS

- E.1.1 Movilidad sostenible
- E.1.2 Eficiencia y ahorro energético.
- E.1.3 Espacios naturales, espacios públicos y paisaje urbano.
- E.1.4 Regeneración y transformación urbana: red de infraestructuras y urbanismo de proximidad, poli-centrismo y cohesión urbana.
- E.1.5 Metabolismo urbano.
- E.1.6 Gobernanza multiescalar.

## Marbella Ciudad Sostenible

### ESTRATEGIA 1.1.: Movilidad sostenible

La **estrategia de movilidad sostenible** ha sido ampliamente respaldada durante el proceso de participación, como una de las prioridades más demandadas de la ciudad. Crear una ciudad más amable, sostenible y vertebrada como principio rector que **apuesta por los usos no motorizados** en la jerarquización de los usos modales.

La movilidad sostenible implica garantizar que nuestros sistemas de transporte respondan a las necesidades económicas, sociales y ambientales, reduciendo al mínimo sus repercusiones negativas.

Se orienta a las mejoras del transporte público y de las condiciones peatonales del espacio urbano y a la apuesta por modos de transporte no motorizado, consiguiendo el equilibrio entre las funciones urbanas de trabajo, residencia, turismo, recreo y comercio.

Juegan un papel fundamental en esta estrategia las políticas públicas de fomento del **criterio de proximidad**, favoreciendo un desarrollo compacto de la ciudad, en cuanto a su estructura como soporte de los distintos usos urbanos, y diverso y complejo en cuanto al desarrollo de las funciones y usos que se generen dentro de la misma. Forma parte de este objetivo también la formación de diversas centralidades en la ciudad donde se manifieste el principio de proximidad de las funciones residencia-empleo-ocio.



20

22

20

22

## A C C I O N E S

A.1.1.1 Implementación de un Programa Municipal de Movilidad Sostenible.

A.1.1.2 Programa de mejora y fomento del transporte público local y de un Consorcio Metropolitano de Transporte con centralidad en Marbella.

A.1.1.3 Programa de implantación progresiva de plataformas reservadas para el transporte público y para el uso de transporte no motorizado fomentando el mismo.

A.1.1.4 Programa de peatonalización progresiva.

A.1.1.5 Fomentar la pacificación y la reducción del tráfico en la ciudad con políticas activas y pasivas.

A.1.1.6 Medidas de localización y construcción de aparcamientos públicos disuasorios de acceso a la ciudad consolidada, con conexión al transporte público y los modos no motorizados.

A.1.1.7 Desarrollar corredores peatonales en todas las zonas de la ciudad y recuperar en favor del peatón espacio en la vía pública que equilibre la distribución actual.

A.1.1.8 Fomentar el uso de la bicicleta no solo como actividad de ocio sino como modo de transporte habitual en la ciudad.

A.1.1.9 Implantar carriles bici en nuevos sectores e interconectarlos con la red existente, red que debe ser integral en el recorrido del municipio y complementada con zonas de aparca-bici y sistemas de préstamo municipal de bicicletas.

## A C C I O N E S

A.1.1.10 Planificación de un urbanismo de proximidad.

A.1.1.11 Propuestas de mejora de la A-7 a través de vías de servicio que descongestionen esta vía y conecte las urbanizaciones.

A.1.1.12 Medidas de renovación de la flota de vehículos municipales y su sustitución por vehículos no contaminantes.

A.1.1.13 Medidas encaminadas a la implantación de zonas de velocidad máxima 30 Km/h. en la ciudad consolidada.

A.1.1.14 Medidas de disminución del flujo de tráfico motorizado privado en tramos de alta densidad, en especial, en periodos vacacionales (acceso a playas, a puertos deportivos, a zonas de ocio).

A.1.1.15 Impulso para conseguir el necesario acceso desde la AP-7 al hospital comarcal "Costa del Sol".

A.1.1.16 Mejorar los ejes de comunicación con el exterior, principalmente con el aeropuerto de Málaga y con la comarca del Valle del Guadalhorce a través de la carretera de Ojén y a través de la carretera de Ronda y el fomento de la comunicación marítima.

A.1.1.17 Impulsar la construcción del corredor ferroviario.

A.1.1.18 Ejecución de un programa municipal de Accesibilidad Universal.

A.1.1.19 Campaña de sensibilización sobre la movilidad sostenible y el correcto uso de los diferentes modos de transporte.

20

22

20

22



La estrategia de eficiencia y ahorro energético va encaminada a promover el uso racional de la energía, con el doble objetivo de colaborar con la mitigación del cambio climático y reducir la dependencia de combustibles fósiles.

A C C I O N E S

A.1.2.1 Programa energético municipal para el desarrollo de energías alternativas.

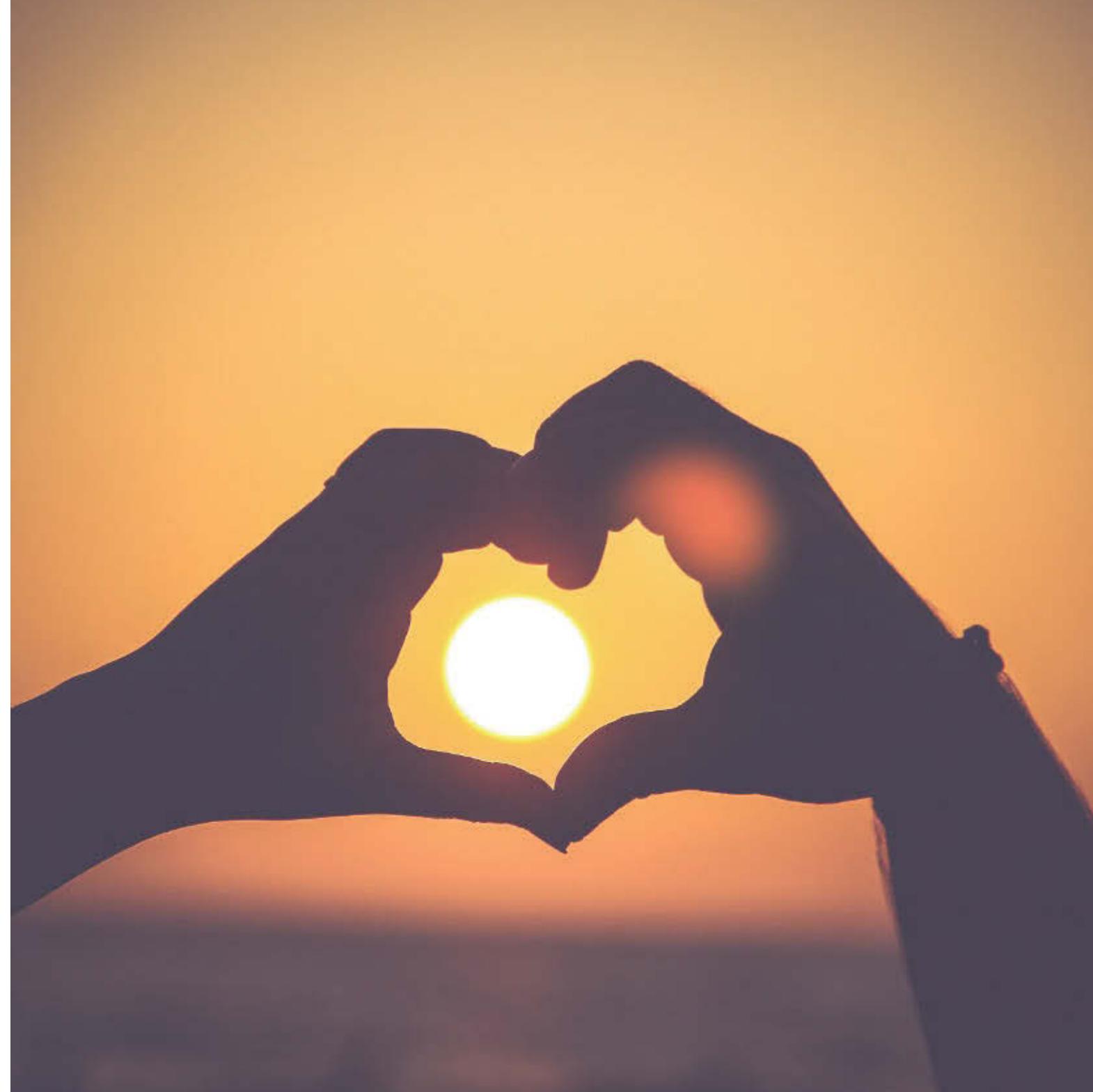
A.1.2.2 Programa de reducción del consumo energético municipal (alumbrado público, edificios e instalaciones públicas).

A.1.2.3 Establecimiento de mecanismos de información a la población para el fomento del ahorro y la eficiencia energética.

A.1.2.4 Medidas de planificación y diseño de la edificación adaptadas a la climatología local y a los recursos renovables, que minimicen el gasto energético.

A.1.2.5. Medidas de fomento de la rehabilitación energética de edificios existentes.

A.1.2.6. Fomento de plantas de cogeneración y/o trigeneración.



Conscientes del entorno único y de la naturaleza excepcional que nos rodea, que suponen una de las fortalezas de Marbella como destino, una de las principales estrategias de este eje que representa la sostenibilidad es la de ser una **ciudad verde** que apuesta claramente por el cuidado del medio ambiente, el respeto y puesta en valor de los recursos naturales, el patrimonio paisajístico y cultural, la lucha contra el cambio climático y otros desafíos ecológicos, así como la promoción del uso de las energías renovables. Una estrategia que constituye un recurso favorable para la actividad económica y que su protección y adecuada gestión puede contribuir a consolidar la imagen de una ciudad sostenible de excelencia turística.

A C C I O N E S

A.1.3.1 Fomentar y realzar los valores naturales y paisajísticos con los que cuenta el municipio a través de la creación de una Red Municipal de Espacios Naturales y un Catálogo del Patrimonio Natural.

A.1.3.2 Poner en valor la riqueza de la flora y fauna de la ciudad identificando didácticamente los árboles o especies singulares.

A.1.3.3 Reforestar y recuperar cauces, dunas, monte..., y otras zonas de dominio público.

A.1.3.4 Potenciar una red de caminos y sendas públicas a través de los espacios naturales, conectándolos con los sistemas de espacios libres públicos, mejorando

A C C I O N E S

asimismo los espacios de transición entre el medio urbano y el medio natural.

A.1.3.5 Aumentar la superficie de suelo capaz de sostener vegetación y reducir el efecto barrera de urbanizaciones e infraestructuras.

A.1.3.6 Realizar una adecuada planificación de espacios libres públicos (incluyendo la obtención, el diseño, la ejecución y el mantenimiento), conformando un verdadero sistema vertebrador de la ciudad, proponiendo como prioridad la ejecución de los Parques Fluviales, en especial los del Río Guadaiza, Arroyo Guadalpín, Arroyo Realejo, Arroyo Sequillo y Artola.

A.1.3.7 Estudio y ejecución de otros parques periurbanos.

A.1.3.8 Aprovechamiento de Puerto Rico Alto como un espacio de convivencia en clave verde: proyectos de granjas escuelas, lugares de promoción del turismo verde y de aventura, y centro de interpretación de la naturaleza de Marbella.

A.1.3.9 Medidas de fomento de la conservación del suelo protegido ambientalmente, mediante mecanismos de colaboración público-privados.

A.1.3.10 Promoción de un modelo de ecoturismo para nuestro territorio.

A.1.3.11 Catalogación de las unidades de paisaje a conservar y potenciar.

A.1.3.12 Programas de concienciación ciudadana y en especial de los escolares.



## Marbella Ciudad Sostenible

### ESTRATEGIA 1.4.: Regeneración y transformación urbana: Mejora de la red de infraestructuras, urbanismo de proximidad, policentrismo y cohesión urbana.

Una de las peticiones más reiteradas en las mesas de participación ha sido la necesidad de llevar a cabo un **proceso de regeneración y transformación urbana**. La base física de todas las estrategias la compone la regeneración de la ciudad desde una perspectiva integral y participada de sus habitantes. La revitalización de los barrios y sus urbanizaciones son el elemento clave de conexión con las personas que viven la ciudad, dotando al entorno urbano de las mejores condiciones de calidad de vida. Una estrategia para la mejora de la habitabilidad urbana y territorial, alejada de cualquier modelo teórico que no tenga en cuenta la propia identidad de nuestra ciudad sino que busque un urbanismo capaz de conectar con las personas, sus necesidades y su realidad cotidiana fomentando espacios públicos que sean espacios de convivencia y socialización para crear comunidad y proximidad.

Es imprescindible asumir nuevos modelos de desarrollo para abordar los nuevos contextos económicos, sociales y ambientales a los que nos enfrentamos. En Marbella es necesario desarrollar un urbanismo de segunda generación que, de forma inteligente e innovadora, sea capaz de generar el máximo valor añadido a partir de uno de los principales recursos de la ciudad, su territorio, apostando por un modelo de “ciudad-jardín razonablemente compacta”, que siempre la ha caracterizado, reforzando los núcleos poblacionales a partir de la **regeneración y revitalización de los espacios urbanos consolidados**, el fomento del policentrismo y la creación de infraestructuras ligadas a la nueva economía, aprovechando áreas de oportunidad y de centralidad de la ciudad. Un nuevo urbanismo que tiene como principales objetivos la eficiencia del espacio urbano y la habitabilidad urbana.

## A C C I O N E S

A.1.4.1. Formulación del Plan Director de Infraestructuras.

A.1.4.2 Formulación del Plan Revitalización de Urbanizaciones y de Barrios.

A.1.4.3 Programación racional de la conservación y mantenimiento de la red viaria y las redes de servicios. Definición de agentes, programación económica y temporal.

A.1.4.4 Acometer la red de saneamiento separativo en toda la ciudad.

A.1.4.5 Establecimiento de una red global de agua reciclada para riego.

A.1.4.6 Establecimiento de una red de descarga que evite inundaciones en caso de lluvias torrenciales.

A.1.4.7 Propiciar un despliegue de red de telecomunicaciones adaptado a las necesidades actuales y futuras.

A.1.4.8 Proyecto de recogida y tratamiento de depuración idónea de aguas grises y negras antes de su vertido al mar.

A.1.4.9 Programa de recogidas de agua de lluvia y medidas para fomentar la permeabilidad de los suelos, sobre todo en los espacios públicos.

A.1.4.10 Acometer medidas de adaptación del Plan General a las nuevas realidades, reajustando su programación o incluso acometiendo su Revisión total.

A.1.4.11 Reforzar la gestión urbanística del Plan General, para poder desarrollar de forma eficaz de ejecución de planeamiento como función pública urbanística que es.

## A C C I O N E S

A.1.4.12 Incluir las prácticas del libro blanco de la sostenibilidad en el Planeamiento Urbanístico en el planeamiento municipal.

A.1.4.13 Priorizar la regeneración urbana frente a los nuevos desarrollos y acometer políticas de regeneración y revitalización urbana en los barrios, urbanizaciones y núcleos poblacionales que así lo precisen.

A.1.4.14 Reequ coastar de forma efectiva la ciudad, con la puesta en uso de dotaciones, tanto equipamientos como zonas verdes desarrollando un Programa de Planificación Integral de Dotaciones, que incluya la localización, el desarrollo de sus funciones, el diseño y la propia gestión más idónea de cada dotación, en términos de habitabilidad y eficiencia.

A.1.4.15 Recuperar los espacios ciudadanos como espacios de convivencia y socialización adaptados a las necesidades de sus habitantes.

A.1.4.16 Fomentar la construcción bioclimática, con tendencia a la autosuficiencia energética y la rehabilitación sostenible de nuestros edificios en términos de eficiencia medioambiental.

A.1.4.17 Incorporar el derecho a la vivienda como uno de los objetivos centrales de la actividad urbanística acometiendo proyectos encaminados a paliar las necesidades de vivienda.

A.1.4.18 Compatibilizar el modelo de ciudad jardín que caracteriza a Marbella con un modelo territorial más compacto (la “ciudad-jardín razonablemente compacta”) que

## A C C I O N E S

minimice las necesidades de movilidad de sus ciudadanos, favoreciendo la proximidad.

A.1.4.19 Aumentar la diversidad y la mixticidad de usos y funciones urbanas, fomentando el policentrismo.

A.1.4.20 Priorizar el desarrollo de suelos que contengan usos productivos, en especial actividades densas en conocimiento y actividades TIC.

A.1.4.21 Potenciar la biodiversidad en el entorno urbano.

A.1.4.22 Establecer mecanismos de difusión y participación pública real de los ciudadanos, sobre las decisiones de planificación urbanística.

A.1.4.23 Establecer una estrategia de información y estadística municipal que permita decisiones rápidas y acertadas, en materia de ordenación urbanística, mediante el conocimiento y tratamiento de datos múltiples de la ciudad, potenciando el Sistema de Información Territorial de Marbella con medios humanos y materiales que propicien la obtención de datos y la mejora de la información a residentes y visitantes.

A.1.4.24 Crear un Observatorio de Sostenibilidad Urbana local y realizar un diagnóstico de la ciudad en aplicación de los indicadores de sostenibilidad urbana elaborados por el Ministerio de Fomento.



## Marbella Ciudad Sostenible

### ESTRATEGIA 1.5.: Metabolismo urbano

Metabolismo urbano es el intercambio de materia, energía e información que se establece entre el asentamiento urbano (la ciudad) y su entorno natural o contexto geográfico.

#### A C C I O N E S

A.1.5.1 Aplicar el principio de las 3 R (reducir, reutilizar y reciclar) en la gestión de la ciudad en general y en la gestión de los nuevos desarrollos en particular.

A.1.5.2 Reducir la dependencia energética de edificios y espacios públicos.

A.1.5.3 Realizar un análisis de la huella ecológica de la ciudad.

A.1.5.4 Fomentar el consumo de recursos locales.

A.1.5.5 Fomentar el reciclaje.

A.1.5.6 Gestionar eficientemente el consumo de agua.

A.1.5.7 Campañas de educación y concienciación.

A.1.5.8 Integrar el concepto de eficiencia económica y medioambiental en la organización de la ciudad, en la ordenación urbanística, en la edificación, en los sistemas de movilidad y accesibilidad y en la gestión urbana.



## Marbella Ciudad Sostenible

### ESTRATEGIA 1.6.: Gobernanza multiescalar

Este concepto de gobernanza realiza un enfoque holístico e integral para afrontar los retos de la ciudad en este ámbito, e incluye la planificación estratégica a largo plazo, la implicación de la comunidad y la movilización colectiva sobre los objetivos a largo plazo, así como la colaboración y cooperación entre ciudades.

#### A C C I O N E S

1.6.1 Colaborar y cooperar con otras ciudades.

1.6.2 Potenciar el barrio.

1.6.3 Potenciar el asociacionismo y la movilización colectiva.

1.6.4 Implicación de la población y agentes clave en la toma de decisiones. Creación del Consejo Sectorial de Sostenibilidad, Consejo territorial y resto de Consejos claves para la ciudad.

1.6.5 Aprender en valores, en enfoques sistémicos y en democracia participativa.

1.6.6 Desarrollar procesos de regeneración democrática y mayores cuotas de transparencia según criterios según ley de transparencia de Andalucía y Transparencia Internacional





# MARBELLA CIUDAD DE LA EXCELENCIA

## 4.2 MARBELLA CIUDAD DE LA EXCELENCIA

Una ciudad de excelencia que aspira a ser competitiva sin perder su propia identidad cultural

Marbella pretende ser una ciudad que ofrezca los máximos niveles de calidad de vida a sus ciudadanos, como objetivo que además es transversal en todas las estrategias propuestas, y que también disfruten de dicha excelencia los turistas y visitantes. Por tanto, el objetivo es conseguir que Marbella sea una ciudad excelente y que esa excelencia se traduzca en el mayor bienestar para sus ciudadanos y también en altos niveles de prestación de servicios a sus visitantes.

En Marbella el **turismo** es un **sector clave** que ha generado y sigue generando mucha riqueza y empleo, siendo el principal motor económico de la ciudad que sirve de tractor al resto de sectores productivos. Desde enero a abril de 2014 Marbella ha representado el 5º destino vacacional de España en empleo turístico total con 7.413 empleos (hostelería, agencias de viaje, transporte, ocio, cultura y comercio minorista de definición de la OMT) según el barómetro de la Rentabilidad y Empleo de los Destinos Vacacionales Españoles.

El sector turístico desarrolla su actividad en un entorno económico globalizado, de gran incertidumbre y profundamente cambiante, en el que se vislumbran nuevas tendencias y retos. Es ahí donde resulta vital una apuesta hacia un destino de excelencia turística basado en la sostenibilidad que siga avanzando y consolidando nuestra tradicional oferta de calidad, que tan buenos resultados ha dado, a la vez que se fomenta una demanda diversificada, desestacionalizada y multimotivacional.

Como nos dice la **ley 13/2011, de 23 de diciembre del Turismo de Andalucía** en su exposición de motivos:

20

22

El entorno económico y social y la realidad turística existente caracterizada por la elevada competencia, las nuevas tecnologías y las redes sociales aplicadas a las actividades productivas, la globalización y sobre todo la presencia de una clientela turística más autónoma a la hora de diseñar sus viajes y más interesada en la búsqueda de experiencias enriquecedoras motivan un cambio que sienta las bases para un **nuevo modelo de desarrollo turístico**. Se hace necesaria una nueva cultura basada en la **sostenibilidad**, en la **responsabilidad**, en la **innovación** y en la **calidad**.

La búsqueda planificada para ser un destino de excelencia para el turismo lo debe ser también, cómo no, para sus ciudadanos.

#### ESTRATEGIAS

- E.2.1 Consolidar y modernizar el modelo productivo turístico.
- E.2.2 Diversificar la oferta turística y captar nuevos mercados emergentes.
- E.2.3 Romper la estacionalidad.
- E.2.4 Potenciar el deporte.
- E.2.5 Crear la Ciudad Saludable

## Marbella Ciudad de Excelencia

### ESTRATEGIA 2.1.: CONSOLIDACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO TURÍSTICO

La madurez en la que se encuentra nuestro destino turístico no quiere decir que no sigamos desarrollando el modelo que tan buenos resultados nos ha aportado y lo mejoremos continuamente para que siga siendo uno de los principales pilares de nuestra economía. Se trata de desarrollar acciones que mejoren la promoción del destino, la propia imagen de la ciudad, desarrollando grandes eventos que desarrollen una gran oferta de ocio, modernizándonos sin perder nuestra identidad, potenciando un sector altamente profesionalizado.

#### A C C I O N E S

- A.2.1.1 Mejora del conocimiento del destino y sus productos mediante el desarrollo de acciones de comunicación y marketing, posicionamiento web y redes sociales.
- A.2.1.2 Puesta en marcha de acciones para la medición y valoración de nuestra demanda turística y realización de un DAFO de los productos turísticos actuales y de cómo se pueden mejorar.
- A.2.1.3 Mejorar la imagen del destino Marbella y sus productos turísticos a través de campañas de promoción específicas del destino, de estrategias de reputación online de la marca turística y mediante la aplicación de los conceptos de ciudad inteligente en una mejora de la comunicación e información a los turistas.
- A.2.1.4 Desarrollo de grandes eventos deportivos, gastronómicos y culturales

## A C C I O N E S

A.2.1.5 Creación de nuevas infraestructuras turísticas y fomento de la modernización de las infraestructuras existentes, adoptando criterios de sostenibilidad en la creación y gestión de las mismas.

A.2.1.6 Fomento de la consolidación y estabilización de las playas y potenciación de su uso fuera de la temporada estival.

A.2.1.7 Apostar por nuestra identidad cultural, como hecho diferencial de nuestra oferta de turismo de calidad: recuperación y puesta en valor del patrimonio local, Museo de la Ciudad, consolidación de nuestra imagen de pueblo mediterráneo en consonancia con la imagen de ciudad-jardín que nos caracteriza, regeneración del Centro Histórico, incentivar acciones tendentes a mantener lo autóctono, a utilizar productos locales o a crear nuevas marcas y productos locales.

A.2.1.8 Desarrollo de planes de formación dirigidos al sector para buscar la profesionalización del mismo y su formación continua.

- Adecuar la oferta formativa a la demanda real y futura del sector.
- Desarrollar campañas de comunicación entre la ciudadanía y los escolares para mantener y fomentar una sensibilización y empatía a favor del sector turístico, traducida en una mejor capacidad de acogida de los turistas.
- Creación de cursos monográficos específicos e intensivos dirigido a personal no cualificado para garantizar una calidad mínima de los servicios.
- Búsqueda de acuerdos con la Universidad de Málaga o la UNED para traer un grado universitario o postgrado en turismo.

A.2.1.9 Impulso de la competitividad de las Pymes del sector turístico.

## A C C I O N E S

A.2.1.10 Aumentar la satisfacción del turista en su visita.

A.2.1.11 Programas de fidelización de los turistas.

A.2.1.12 Implantar un Observatorio Turístico.

A.2.1.13 Desarrollar actuaciones para convertir a Marbella en un destino turístico inteligente.

20

22

20

22



Tanto diversificar la tradicional oferta turística como desestacionalizar la demanda son estrategias para **aumentar la competitividad de Marbella como destino turístico**. Complementar la gama de productos y experiencias turísticas singulares asociadas a nuestra ciudad como puede ser la cultura, el patrimonio, la gastronomía, la naturaleza, el mar, el deporte, la salud y el bienestar, entre otros, **contribuye a enriquecer la imagen y atractivo de nuestra ciudad como destino multimotivacional**. En definitiva se trata de innovar y adaptarse a las nuevas tendencias mejorando los espacios turísticos y la calidad percibida por sus visitantes y sus residentes.

#### A C C I O N E S

A.2.2.1 Potenciar un turismo alternativo e innovador, promoviendo concursos anuales de premios a la creación de nuevos productos turísticos, realizar un análisis comparativo con otros destinos turísticos similares para adoptar buenas prácticas,...

A.2.2.2 Fomentar el turismo gastronómico, poniendo en valor nuestro recursos y difundiendo adecuadamente nuestros principales valores (restaurantes con estrellas Michelin, productos locales,...).

A.2.2.3 Desarrollo del Turismo Cultural y de las Industrias Culturales.

A.2.2.4 Poner en valor los recursos turísticos con menor implantación tales como el turismo de naturaleza, aprovechando nuestro patrimonio natural; el turismo náutico y las

#### A C C I O N E S

actividades relacionadas con el mar y las playas; el turismo de salud y bienestar promocionando la oferta existente y complementándola con nuevas infraestructuras; el turismo idiomático, de creciente relevancia.

A.2.2.5 Fomentar las condiciones para que Marbella sea un lugar donde decidir trabajar y poder dirigir negocios internacionales.



## Marbella Ciudad de Excelencia

### ESTRATEGIA 2.3.: ROMPER LA ESTACIONALIDAD

Luchar contra la estacionalidad en un destino turístico es luchar contra los flujos turísticos concentrados en determinados periodos vacacionales. Marbella también sufre esta inestabilidad de la demanda turística, ante la que se debe reaccionar adoptando medidas que atraigan visitantes durante todo el año.

#### A C C I O N E S

A.2.3.1 Desarrollo planificado de eventos durante todo el año: deportivos, culturales, gastronómicos,...

A.2.3.2 Promoción de productos turísticos pocos desarrollados que rompan la estacionalidad, como son el turismo de naturaleza, el cultural, el de salud y bienestar, el de ferias y congresos,...

A.2.3.3 Apostar por el desarrollo de espacios culturales y potenciar nuestros valores etnográficos.

A.2.3.4. Aprovechar el recurso natural de las playas para ofrecer actividades durante todo el año.

A.2.3.5. Fomentar las condiciones para que Marbella sea un lugar donde poder establecer sedes empresariales nacionales e internacionales.

A.2.3.6. Aplicar el concepto de benchmarking para analizar las mejores experiencias de otras ciudades para desestacionalizar la demanda



20  
22

Esta estrategia persigue el objetivo de fomentar el deporte entre la ciudadanía, para la mejora del bienestar, la salud e incluso la integración social, pero también para hacer de él una fuente más de desarrollo económico y turístico, por sí mismo y por su capacidad de atracción de visitantes.

A C C I O N E S

A.2.4.1 Mejorar la calidad de las instalaciones deportivas de la ciudad.

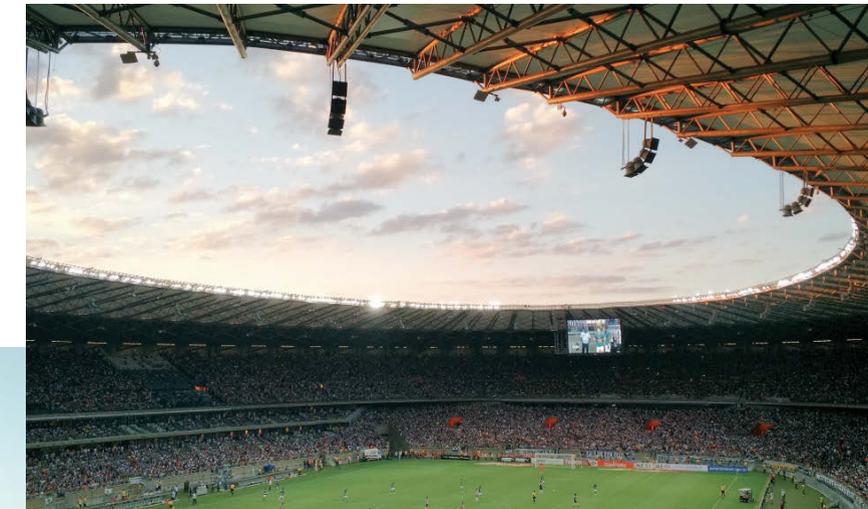
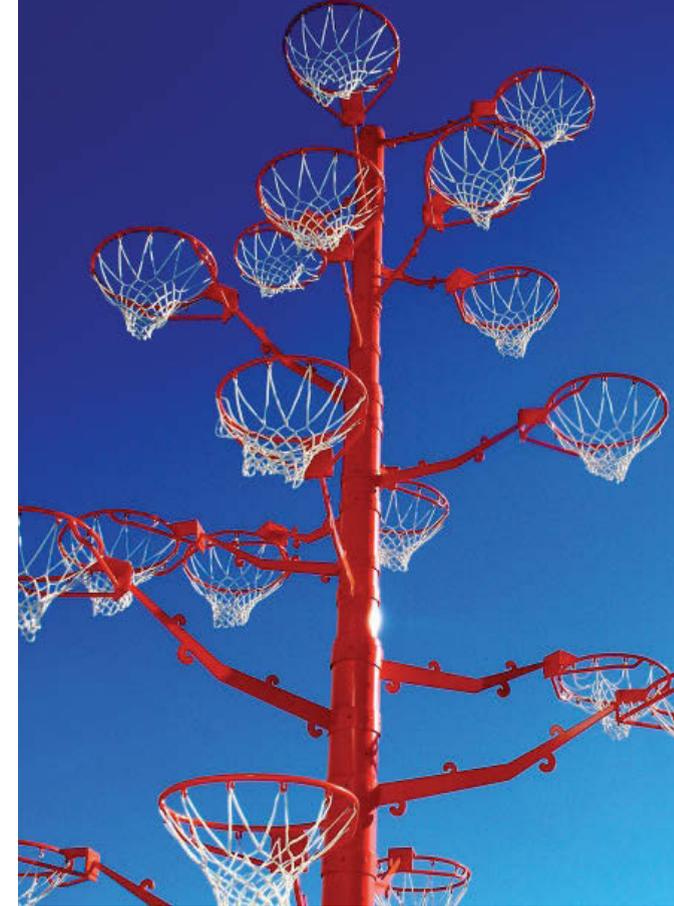
A.2.4.2 Fomentar la práctica del deporte y la actividad física.

A.2.4.3 Celebrar eventos deportivos de alto nivel y de competición.

A.2.4.4 Potenciar el desarrollo del tejido económico empresarial relacionado con el deporte.

A.2.4.5 Atraer la implantación de Centros de I+D+i relacionados con el deporte.

A.2.4.6 Ampliar y mejorar la oferta formativa en materia deportiva tanto reglada como continua.



## Marbella Ciudad de Excelencia

### ESTRATEGIA 2.5.: CREAR LA CIUDAD SALUDABLE

Esta estrategia se encuentra en parte relacionada con la estrategia anterior, pero también con la prevención de la enfermedad y la educación para la salud, teniendo en cuenta los factores implicados, tanto sanitarios, como físicos, ambientales, biológicos, sociales, culturales y económicos, en definitiva todos los que contribuyen a que un municipio sea saludable.

De nuevo esta estrategia se proyecta sobre los ciudadanos en primer lugar, pero también repercute en la oferta turística de la ciudad y en la propia diversificación del modelo productivo.

#### A C C I O N E S

A.2.5.1 Mejora de los equipamientos de salud y bienestar social, adaptándolos a las necesidades de la población, en calidad y cantidad.

A.2.5.2 Programas de prevención de enfermedades y promoción de hábitos de vida saludables, como elementos de salubridad.

A.2.5.3 Inclusión de Marbella en la red española de Ciudades Saludables.

A.2.5.4 Programas de reducción de la contaminación atmosférica, lumínica y de las aguas (vertido cero, contaminación cero).

#### A C C I O N E S

A.2.5.5 Potenciar la oferta turística en el sector de salud y bienestar, ya existente, pero que cuenta aún con un importante recorrido.

A.2.5.6 Programa de adaptación de la oferta sanitaria a la prevención y el cuidado de la salud enfocada al turista.

A.2.5.7 Programa de promoción internacional de servicios de salud en nuestra ciudad, aprovechando los beneficios de su situación geoestratégica y su relación positiva en esta materia.



20

22

20

22



# MARBELLA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO

## 4.3 MARBELLA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO

Una ciudad que apuesta por el conocimiento y la innovación como base para evolucionar hacia otro tipo de economía más creativa y sostenible en el tiempo, y por la cultura y la educación como inversión de futuro, generando una verdadera sociedad competitiva capaz de generar un crecimiento inteligente, sostenible e integrador

La educación, la cultura, la innovación y el conocimiento representan un eje prioritario y transversal para la ciudad, capaz de conformarse en dinamizadores de un crecimiento inteligente e integrador. La apuesta decidida por estos aspectos logran ciudades más competitivas, ya que permite contar con un capital humano bien formado y especializado que impulsen la ciudad hacia un escenario más positivo y estable, además de ser complementada por medidas encaminadas al alojamiento de ese conocimiento en la ciudad evitando su fuga.

La estrategia por la generación de conocimiento, el desarrollo intelectual, la innovación y las nuevas tecnologías, la formación y la capacitación de la población significa apostar por uno de los mayores activos que puede tener una ciudad, sus ciudadanos, una verdadera y productiva inversión de futuro. Además, en este tipo de ciudad generar talento y gente innovadora, creativa y emprendedora, es una solución para **crear riqueza sostenible y prosperidad social.**

Las ciudades modernas innovan generando programas y proyectos de carácter físico, social y tecnológico, como infraestructuras, equipamientos, etc., cuyo objetivo es incrementar la calidad de vida para los ciudadanos y hacer la ciudad más atractiva para las inversiones y las actividades económicas en general. Gracias a dicho atractivo, las ciudades agrupan actividades productivas a gran escala, generando efectos sinérgicos y rendimientos crecientes. Así lo manifiesta el Proyecto Europa 2030, redactado por el Grupo de Reflexión sobre el futuro de la UE y llevado al Consejo Europeo, donde se establecen los retos y oportunidades para el

20

22

horizonte 2020-2030, estableciéndose la necesidad de una **economía social de mercado altamente competitiva y sostenible**, si se quiere mantener la cohesión social y luchar contra el cambio climático.

#### ESTRATEGIAS

- E.3.1 Ciudad Educadora
- E.3.2 Ciudad de la Cultura
- E.3.3 Ciudad del Conocimiento
- E.3.4 Economía Creativa
- E.3.5 Ciudad Innovadora

## Marbella Ciudad del Conocimiento

### ESTRATEGIA 3.1.: CIUDAD EDUCADORA

El concepto de ciudad educadora nos lleva a reinventar la ciudad como lugar de aprendizaje permanente, de convivencia y de diálogo.

Como establece el documento de la CEE “Participación Educativa”, en la ciudad educadora, la educación, entendida en un sentido amplio, que va más allá de las instituciones educativas tradicionales, es un eje fundamental y transversal del proyecto de la ciudad. La familia y la escuela siguen jugando un papel muy importante, si bien se incorporan nuevos agentes no reconocidos hasta hoy que no sólo transmiten conocimientos sino también educan en valores y comportamientos. La educación y la formación han dejado de concernir exclusivamente a niños/as y jóvenes, para abarcar a toda la población. Toda persona ha de poder crecer y ser capaz de hacer frente a los retos y posibilidades de las actuales sociedades.

El avance hacia ciudades cada vez más educadoras, es decir, más igualitarias, solidarias, pacíficas, inclusivas y participativas es, sin duda, una apuesta de y con futuro hacia el que debe caminarse. El recorrido de este camino debe ser efectuado conjuntamente por gobiernos locales y sociedad civil. La implicación y el soporte de las administraciones supramunicipales son ayudas importantes en este recorrido.

#### A C C I O N E S

- A.3.1.1 Mejora de los espacios educativos adaptándolos a las necesidades de la población, en calidad y cantidad.
- A.3.1.2 Educar en los valores que representa el concepto de ciudad educadora (convivencia, diversidad, participación, medioambiente, sostenibilidad, civismo, igualdad,...)

## A C C I O N E S

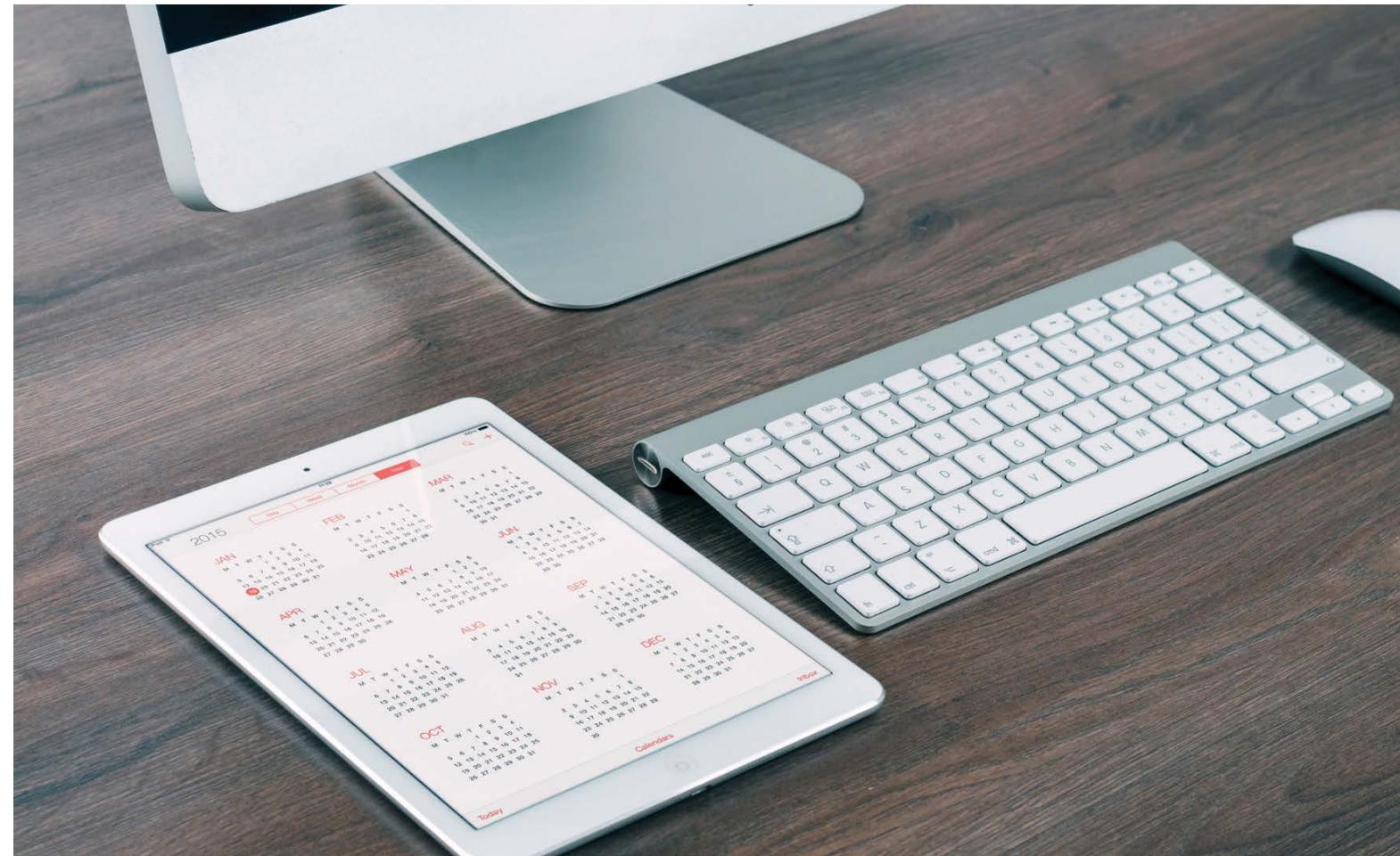
A.3.1.3 Atracción de instituciones de enseñanza públicas y privadas, en especial, Universitarias. Desarrollo de programas de grado y postgrado Universitarios en colaboración con Universidades oficiales.

A.3.1.4 Favorecer el contacto entre el mundo educativo y el mundo laboral.

A.3.1.5 Estimular la investigación sobre metodología y organización educativa no reglada.

A.3.1.6 Fortalecimiento de la capacidad de transmisión de las TIC para la educación ciudadana y fomento de la innovación y la educación tecnológica.

A.3.1.7 Plan de Formación integral de los empleados públicos.



20

22

La Cultura no es sólo un elemento dinamizador y transformador de la ciudad sino que forma parte cada vez más de la oferta de los destinos urbanos (patrimonio, artes escénicas, literatura, exposiciones, arquitectura,...) a la que se han sumado elementos intangibles, pero no por ello menos importantes, como son los estilos de vida, las creencias, la cocina, el folklore, el cine, el diseño, entre otros, que cada vez cobran más importancia en el **turismo cultural urbano**.

A C C I O N E S

A.3.2.1 Creación y desarrollo del Consejo Sectorial de la Cultura

A.3.2.2 Nuevo tratamiento y puesta en valor del patrimonio material e inmaterial de la ciudad.

A.3.2.3 Potenciar la puesta en valor de equipamientos culturales con arquitecturas atractivas, desarrollo de programas culturales de calidad permanente; mejora de la gestión de los centros culturales.

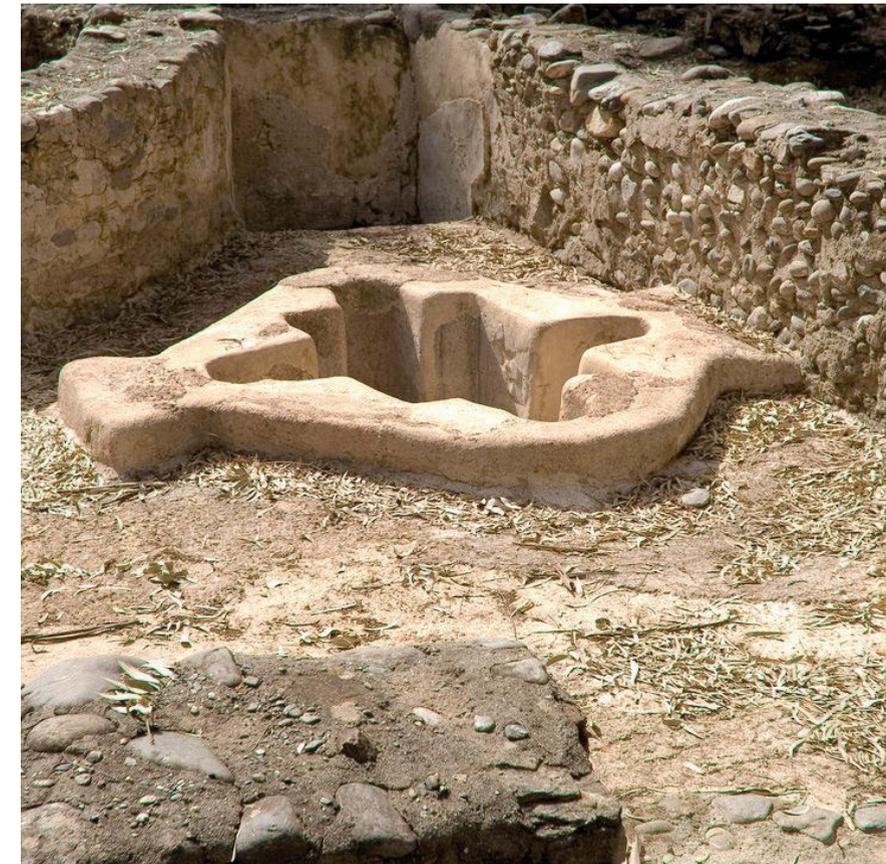
A.3.2.4 Establecimiento de un sistema integral de difusión y comunicación de las actividades culturales que llegue a la ciudadanía y a los visitantes de la ciudad.

A C C I O N E S

A.3.2.5 Creación de un Museo de la Ciudad para poner en valor su historia, su patrimonio, sus tradiciones, sus modos de vida, etc.

A.3.2.6 Desarrollo de exposiciones temporales y permanentes de impacto internacional. Acuerdos con Museos de referencia internacional.

A.3.2.7. Potenciar la asociación de artistas locales y lugares de encuentro entre ellos.



Una ciudad innovadora, generadora de talento y tecnológicamente avanzada.

Marbella ha sido una ciudad pionera e innovadora y su historia nos lo demuestra con los primeros altos hornos civiles de España, la colonia agrícola privada más moderna de nuestro país, el puerto deportivo más grande de Europa y con una arquitectura basada en los pueblos andaluces que ha sido muy imitada. Hay que apostar para desarrollar el talento propio y atraerlo para seguir siendo una ciudad innovadora.

En esta estrategia se recogen las iniciativas que centran su objetivo en **promover una economía creativa basada en la generación de talento**, tanto creando un entorno atractivo para atraerlo de otras ciudades, como identificando y promoviendo el propio y evitando su marcha a otros lugares. Nuevas industrias emergentes basadas en la innovación, el conocimiento y las tecnologías con el fin de promover igualmente la diversificación productiva en un modelo económico poco diversificado con una gran dependencia del sector turístico.

Una estrategia de apuesta por sectores emergentes como el deporte, las energías renovables, la biociencia, etc. Mejorando la capacidad de acogida de la ciudad hacia actividades económicas, sedes institucionales e infraestructuras del conocimiento, pero sobre todo hacia las personas con talento y capacidad de innovación. Sin olvidar que la actividad de I+D+i aporta como output nuevos proyectos empresariales innovadores que generan empleo y actividad económica de elevado valor añadido para la ciudad.

A C C I O N E S

A.3.3.1 Instalación de centros de I+D+i en colaboración con centros universitarios y empresas, por ejemplo con el Instituto Cervantes, de Investigación de la Lengua Castellana.

A.3.3.2 Fomentar las condiciones para que Marbella sea un lugar donde trabajar y dirigir los negocios internacionales y emprender negocios en sectores emergentes.

A.3.3.3 Establecer un Plan de desarrollo del talento local.

A.3.3.4 Crear las condiciones necesarias para evitar la "fuga de cerebros" y facilitar su llegada.

A.3.3.5 Apoyo a la creación de Parques Tecnológicos, unidos a programas conjuntos de Empresa-Universidad.

A.3.3.6 Fomento de las actividades de I+D+i en las empresas.

A.3.3.7 Fomento de la investigación en materia bio-sanitaria, basado en la aplicación de nuevas tecnologías y con la colaboración de la investigación desde la Universidad y el Hospital; concretando la gestión urbanística de suelos destinados a esas actividades y su desarrollo inmediato.

A.3.3.8 Potenciar las condiciones para la creación de clústers empresariales especializados en sectores emergentes.

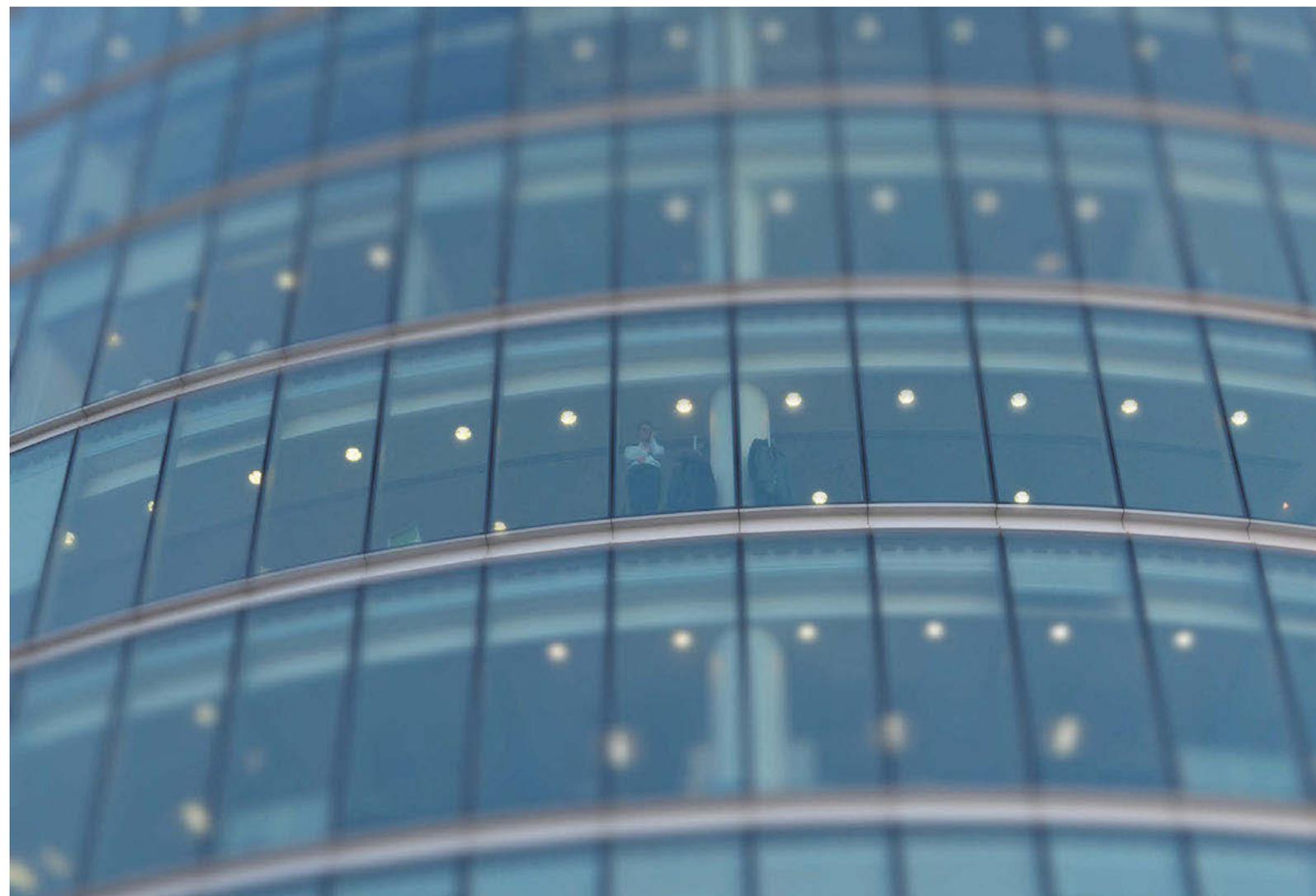
A.3.3.9 Reforzar relaciones ciudad-universidades y su participación activa.

A.3.3.10 Fomento del multilingüismo, mediante la búsqueda de colaboraciones para la instalación en el municipio de centros como el Instituto Cervantes, Goethe-Institut, el British Council, el Instituto Italiano di Cultura, el Institut Française d'Espagne u otros.

## A C C I O N E S

A.3.3.11 Promoción de espacios para fomentar la innovación (viveros, centros de empresas, centros tecnológicos, fábricas de creación, espacios de co-working específicos, etc.).

A.3.3.12 Lograr un Casco Antiguo cosmopolita, con un espacio tecnológico y además de comercial y de restauración.



20

22

Como dijo *Stephen Covey*, "si haces lo que siempre has hecho conseguirás lo que siempre has conseguido".

La economía creativa o industria creativa es el sector de la economía que involucra la generación de ideas y conocimiento, incluyendo sectores como el informático, la ingeniería, la educación, la sanidad o la cultura y el entretenimiento. En Estados Unidos la economía creativa da trabajo a 40 millones de personas y mueve casi la mitad de los salarios que se pagan en el país (datos de 2007).

Según *Richard Caves* (2000) la economía creativa posee características que la distinguen: sus productos se distinguen por sus cualidades únicas y no solamente por su funcionalidad y precio; posee una gran incertidumbre en cuanto a qué productos funcionarán y cuáles desean los clientes; el rápido progreso del conocimiento y la sociedad hacen que el factor tiempo sea crucial; los trabajadores creativos valoran fuertemente el motivo y significado de su esfuerzo, más allá del rédito económico y social; la economía creativa exige un enfoque de trabajo multidisciplinario.

Para que una economía creativa disponga de trabajadores, requiere de un sistema educación eficaz y de un contexto de diversidad cultural.

Las singularidades de Marbella y el entorno que le rodea, la hace ideal para estimular el fenómeno mental de la percepción que resulta básico para la creatividad. Desde Marbella se puede hacer cine, se puede escribir, se puede diseñar... se puede crear e innovar.



A C C I O N E S

A.3.4.1 Fomento de las industrias relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.

A.3.4.2 Apostar por el cine, las industrias audiovisuales en general y la publicidad con el objetivo de poder atraer empresas de esos ámbitos a nuestra ciudad, con el doble objetivo de conseguir mayor promoción de Marbella y San Pedro (rodaje de anuncios, películas,...) y para la creación de un tejido empresarial ligado a este sector.

A.3.4.3 Apuesta por el diseño y la moda como nuevas industrias y como elementos diferenciadores y de atracción turística.

A.3.4.4 Desarrollo de equipamientos para la formación en estas materias y de escuelas de artes escénicas, de diseño e industrias culturales.

A.3.4.5 Potenciar la cultura culinaria y gastronómica como parte de la economía creativa.

A.3.4.6 Potenciar las condiciones para la creación de clústers empresariales especializados en sectores emergentes.

A.3.4.7 Fomento del asociacionismo de empresarios y personas ligadas a la economía creativa.

A.3.4.8 Creación de espacios para fomentar el intercambio de experiencias.



La estrategia de una ciudad en el campo de la innovación y las nuevas tecnologías es, cuando menos, amplia en sus contenidos y desarrollos. No obstante, conviene desmitificar el concepto que inicialmente se tiene sobre estas cuestiones y, así, podemos decir que innovar no necesariamente es cambiar de forma radical, más bien consiste en la introducción de pequeños cambios que de forma cotidiana incidan sobre la mejora de la ciudad y no siempre suponen el desembolso de fuertes inversiones, es mucho más una forma de actuar, una manera de pensar que suponga la permanente presencia del modo innovador en el día a día del proceso de conformación y crecimiento de la ciudad y en la gestión de los recursos y la prestación de los servicios a los ciudadanos, utilizando para ello las nuevas tecnologías a nuestro alcance.

Las nuevas tecnologías juegan el papel de impulsoras de pequeños, pero necesarios, cambios, siendo capaces de generar condiciones adecuadas para la implantación de nuevas actividades económicas.

En el momento actual Marbella tiene redactada una Agenda Digital que, siguiendo los criterios de las agendas europea y española, concreta determinadas actuaciones en dicho ámbito, pendientes aún de definir desde el punto de vista de la financiación y la prioridad.

Por otra parte la actividad desplegada en la ciudad para aumentar la calidad y la eficiencia de los servicios públicos ha hecho que el Ayuntamiento haya acometido un conjunto de medidas innovadoras que ya están dando sus frutos, como son, entre otras: la creación de un Sistema de Información Territorial, implantación de más de 150 procedimientos de administración electrónica, despliegue de puntos de información en distintas partes de la ciudad,

implantación de recarga para vehículo eléctrico, incorporación a la Red Española de Ciudades Inteligentes (RECI), etc.

Es necesario seguir avanzando en esta línea con el objetivo de crear en la ciudad las condiciones adecuadas para que el tejido productivo avance en clave de innovación empresarial y generar, además, nueva actividad en torno a sectores emergentes con capacidad de servir de motores de cambio. Para ello, se proponen acciones relacionadas con distintas áreas claves en la ciudad, tales como, el Gobierno y la Administración inteligente, la Economía, las Infraestructuras y Sistemas Tecnológicos (la energía, el ciclo del agua, la movilidad y el medio ambiente).

A C C I O N E S

A.3.5.1 Despliegue de redes y servicios para garantizar la conectividad digital.

A.3.5.2 Extensión de los procesos de administración electrónica a todas las áreas municipales (puestos inteligentes, contratación electrónica, ventanilla única,...).

A.3.5.3 Optimización de los procesos y sistemas TIC en todo el Ayuntamiento.

A.3.5.4 Potenciación de la transparencia a través de los procesos Open Data, para dar acceso vía internet de toda la información pública.

A.3.5.5 Desarrollo de la economía digital para el crecimiento, la competitividad y la internacionalización de las empresas locales (fomento del centro comercial abierto mediante el comercio electrónico, habilitación de medios de pago a través del teléfono móvil, campañas de marketing a través de plataformas electrónicas, ventas de productos por internet con la marca "Marbella",...).

A.3.5.6 Implementar actuaciones en materia turística añadiendo y potenciando la utilización de medios electrónicos en la promoción, comercialización y fidelización de nuestro turismo.

## A C C I O N E S

A.3.5.7 Creación de la marca "Marbella, destino Inteligente".

A.3.5.8 Presencia de Marbella en proyectos de innovación a nivel internacional y nacional y difusión de los proyectos locales llevados a cabo.

A.3.5.9 Colaboración con los agentes y empresarios turísticos para la comercialización y reservas mediante procedimientos electrónicos a través de la web municipal.

A.3.5.10 Suministro de información amplia e interactiva a turistas vía Apps y sistema de información territorial.

A.3.5.11 Facilitar la incorporación de las nuevas tecnologías al sector empresarial e industrial, mediante programas de difusión y formación a emprendedores y empresas e incentivos (fiscales, facilidades de implantación...).

A.3.5.12 Realización de una auditoría energética de la ciudad con el objetivo de poder introducir las nuevas tecnologías para la mejora de la eficiencia en la gestión de la misma (eficiencia energética del alumbrado público, edificios municipales, programa de eficiencia energética en lugares de desarrollo de actividades económicas existentes y en áreas de nueva implantación, así como en comunidades de propietarios, colaboración con los consumidores individuales para lograr su propia eficiencia...).

A.3.5.13 Establecer sistemas tecnológicos para la gestión del ciclo del agua (implantación de un sistema de Tele-Gestión o domotización para el riego de todos los parques y jardines públicos, control de vertidos de aguas residuales a ríos, arroyos y al mar, información y colaboración con los ciudadanos para el conocimiento de su actual consumo de agua y medidas para un consumo más eficiente,...).

## A C C I O N E S

A.3.5.14 Gestión eficiente, mediante sistemas tecnológicos, del tráfico de la ciudad y del transporte urbano (permitiendo conocer, entre otras, la periodicidad del paso de los vehículos en cada parada, el número de personas,...).

A.3.5.15 Sistema de sensorización, para obtener medidas de iluminación, tiempo atmosférico y polución, para gestionar de forma más eficiente la recogida de basuras, etc.

20  
22

20  
22





## PARTICIPANTES

### A nivel estatal:

- Guardia Civil, José Manuel Subires Ríos.
- Policía Nacional, Miguel Vaquero.
- Sindicato Unión Federal Policía, Susana Corrales Lumbreras.
- SICE S.A., Antonio Jesús Cuevas.
- ONO, Antonio Gallardo Escobar.
- CIBERNOS.
- ORANGE, Alfredo Boccasa, Raúl Maldonado y Javier Fernández.
- Telefónica-MOVISTAR, Leopoldo Sánchez Rodríguez.
- Abértis Telecóm, José Casanova Rodríguez.
- ETC Ibérica, Fernando Lombos.
- MAGTEL Comunicaciones, Juan Antonio Espino.

### A nivel autonómico:

- Consejería de Economía, Innovación Ciencia y Empleo, Junta de Andalucía, José Antonio Jiménez.
- Consejería de Fomento y Vivienda. Junta de Andalucía, Isabel Granados León y Cesar Vega.
- CTSA-Portillo, José Antonio Romero Ruiz.
- Hospital Costa del Sol, Emilio Montenegro Acera.
- Asociación Andaluza Balonkorf, Albert Helfensteijn.
- Federación Andaluza de Urbanizadores y Turismo Residencial (FAUTR), Ricardo Arranz.

- Asociación de Project Manager de Andalucía, Manuel Márquez Cantalapiedra, Ignacio Alva, Mario Ansorena Cao.
- Federación Andaluza de Golf.
- Turismo y Promoción del Territorio. Diputación Provincial de Málaga, Jacobo Florido Gómez.
- AEHCOS, Jorge J. Castellí Royo.
- Andalucía LAB, José Luis Córdoba Leiva.
- Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía, Manuel Vico.
- Junta de Andalucía, Servicio de Coordinación de Administraciones Públicas, Antonio Cabello.
- NUMENTI, Francisco Carmona.
- Asociación de Empresarios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Andalucía, ETICOM.
- Wellness Telecom, Fernando Lombos.

### A nivel provincial:

- Urbaconsult, José P. Alba y Pablo Alba Ripiol.
- Colegio de Ingenieros de Caminos Canales y Puertos, David Álvarez Castillo.
- Colegio de Arquitectos, Susana Gómez de Lara.
- Delegación de Centros de Atención Especializada, Diputación Provincial de Málaga, Emiliana Jiménez Cueto.
- SEO Málaga, Juan Caracuel Jiménez.
- Delegación Territorial de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo en Málaga, Marta Rueda Barrera y Sara García.
- Delegación de Medio Ambiente. Diputación Provincial de Málaga, Germán Gemar Castillo.
- Delegación de Fomento y Atención a Municipios. Diputación Provincial de Málaga, Ignacio Mena Molina.
- Universidad de Málaga, Pedro Montiel Gómez.

- Asociación Provincial de Constructores y Promotores de Málaga, Francisco Romero Pérez y Violeta Aragón.
- CONFEDAMP (Confederación Andaluza de Ampas), Ana María Cruzado.
- Centro Municipal de Informática. Ayuntamiento de Málaga, David Bueno y Mario Cortes Carballo.
- Vicepresidencia Nuevas Tecnologías. Diputación Provincial de Málaga, Francisco Javier Oblaré.

#### A nivel local:

- Delegación en Marbella del Colegio de Abogados, María Auxiliadora Garrido Franquelo y Alfonso Muñoz Ruiz.
- Asociación Despertar sin Violencia, M<sup>a</sup> del Carmen Sánchez.
- Franjus Security, Juan Manuel Silva y David Morilla Moreno.
- Prosegur, Martín Faessen Mendiola.
- Federación de Asociaciones de Vecinos Marbella- San Pedro de Alcántara.
- Federación de Asociaciones de Vecinos Barrios de Marbella.
- Policía Local, Rafael Mora Cañizares.
- Sindicato UPLB-A (POLICÍA LOCAL), José Luis Morillo.
- Delegado UPLB-A (BOMBEROS), José Luis Rubio Gallego.
- Bomberos, Medardo Tudela Goñi.
- Protección Civil, Jesús Eguía Martín.
- Asociación Marbella Bycivic, Juan Cristóbal Ortiz.
- Unión Autoturismo Marbella- San Pedro de Alcántara, Taxisol Victoriano Vázquez.
- Delegaciones Municipales.
- Asociación Concordia Anti Sida, S.A.R. Princesa María Luisa de Prusia, Teresa Martín y Miguel Macías.

- Hospital Quirón, Tomás Urda Varcárcel y Monika Abbracciavento.
- Asociación de Esclerosis Múltiple Marbella- San Pedro de Alcántara "Nuevo Amanecer", Dulce Córdoba del Rey.
- Asociación Cudeca, Asunta Ezeiza.
- Asociación Horizonte.
- Asociación de Alcohólicos Rehabilitados Arama Marbella.
- Asociación Arana, Asociación Sanpedreña, Asociación Gacar Marbella de ayuda a enfermos, Luis Domingo López.
- Hospital HC, Emilio Montenegro Acera.
- Asociación Marbella Voluntaria, Ana y María Ortega Cruz.
- Marbella Care, Roberto Medina y Omar Najid.
- Asociación Mujeres en las Veredas, Dolores Navarro Carrillo y Pilar Cantos Liebara.
- Asociación Produnas, Susanne Stamm Joho y Fernando Piquer Villarroel
- Asociación Marbella Activa, Maica Machuca, David Bailón Ramírez y Arturo Reque Mata.
- Asociación Durisilva, Manolo Macías y Francisco J. Pérez Ontiyuelo.
- IES Nueva Andalucía, África Pelоче Ferrera.
- IES Guadalpín, José Luis Rodríguez Sánchez.
- C.D.P. Francisco Echamendi, María Victoria Mundina.
- Asociación de Mujeres Universitarias de Marbella (AMUM), M<sup>a</sup> del Mar Moro Nieto.
- FAMP (Mainake), Pilar Molina Calero.
- CEIP Los Olivos, Noelia González Gallego.
- The British School Of Marbella, Michael Elms.
- Asociación de Barman Españoles ABE Málaga-Costa del Sol, Francisco Morales Portillo.
- Pivesport, Luis Domingo López.
- Club Deportivo Marbella Baila, Palmira Pleguezuelos Velasco.
- Magna Marbella Golf, Silvia Vit Sánchez.
- Asociación Puerta del Dragón, Eldeweiss Munerol y José Cabero.
- Asociación Ornitológica Arcos Blancos, Luis Piñero Mesa.

20

22

20

22

- Club de Golf Aloha, Rafael García Buitrago.
- Real Club de Golf Guadalmina, Ignacio del Cuvillo.
- Santa Clara Golf, Ignacio Apolinario Zarate.
- Gilmar, Ricardo Balvil.
- Asenjo Arquitectura y Urbanismo, Ángel Asenjo Díaz.
- Nevado Realty, Ginés García.
- AMMA Consulting, Eduardo Jarén Caballos.
- CAI Consultores, Luis Cepedano.
- Grupo Corporación, Manuel Sánchez Vélez.
- Palanco Arquitectura, Ernesto Palanco.
- Pérez de Vargas Abogados, Ignacio Pérez de Vargas Rueda.
- NVOGA Marbella Realty, José Carlos León.
- Krystina Szekely.
- Fernando Gómez Huete. Arquitecto.
- PSOE Marbella, Isabel Pérez.
- CIT Marbella. Centro de Iniciativas Turísticas, Juan José González Ramírez, Begoña Castillo y María Teresa Gonzalo.
- Indigo Travel & Event, Sharton Claësson.
- Río Real Golf Hotel, Luis Navarro.
- Bulgari, María Beatrice Picconi.
- Hotel Marbella Club, Conde Rudi.
- Hotel Vinci Selección Estrella del Mar, Jorge J. Castellí Royo.
- CIC, S.L Consultoría de Implantación de Calidad, José Carlos y Susana Gabarrón Luque
- Sintonía San Pedro S.L., Tomás Alcántara
- KIBO Estudios, Patricia García y Manuel Linares.
- Asociación de Empresas de Viviendas de Alta Calidad.

- Studio Idea, Charo Moreno.
- Olivenet, Raul Coporaletti.
- TOP Digital Consulting, Alejandro Marfil y Manuel Sordo.
- Contorno S.A, Jacobo de Back Ortega, Antonio Arriza y Sergio Martínez Hornos.
- AAVV. Marbella y San Pedro Alcántara, Manuel Sánchez Requena.
- Fed. Asoc. Vecinos , Barrios de Marbella, Pilar Pedrazuela Cantos.
- Taxi Marbella Mercedes, Carlos Alberto Ruiz Alonso.
- Les Roches, Carlos Díez de la Lastra.
- AEPIMAR, Juan Francisco Jiménez Benítez.
- APYMEM, Enrique Guerrero Ruiz.
- AEPB, ASOC. EMPRESARIOS PUERTO BANUS, Giuseppe Russo Iavarone.
- CAJAMAR, Francisco José Calvo Navarro.
- HC HOSPITAL, Blanca de Castro.
- Dorotea Alonso.
- Centro de Divulgación Musical del Mediterráneo, María Testa.
- José María Sánchez Alfonso, Abogado.
- Miguel Ocaña. Ciudadano.
- Joaquín Vázquez. Ciudadano.
- Francisco Villa Crespo. Ciudadano.
- Mark Clifford. Ciudadano.
- Adolfo Martos Gross. Abogado.
- Carmen Portero Cuellar. Ciudadana.
- Mike Drury. Ciudadano
- Daniel R. Gómez. Arquitecto.
- Diego Eyzaguirre. Ciudadano.

20

22

20

22

### Expertos:

- José Luis Cañabate. Experto en Movilidad.
- Ángel Asenjo Díaz. Arquitecto.
- Rafael Salinas. Abogado.
- Ángel Luis Gonzalo. Ingeniero de Telecomunicaciones.
- Mario Ansorena Cao. Project Manager.
- Javier Gullón. Arquitecto.
- Luis Cepedano. Ingeniero de Caminos.
- José P. Alba García. Ingeniero de Caminos.
- Víctor Vásquez Perpén. Taxista.
- Emilio Montenegro Acera. Médico.
- Jesús Duarte Duarte. Experto en Medio Ambiente.
- José Luis Rodríguez Sánchez. Profesor.
- Ana María Cruzado. Asesora técnica CONFEDAMPA.
- Pedro Montiel Gómez. Experto Deporte.
- Ricardo Arranz. Promotor.
- Luís Navarro Álvarez. Experto en Golf.
- Jorge J. de Castellí Royo. Director de Hotel.
- José Luís Córdoba Leiva. Experto en Turismo.
- Pedro Córdoba. Ingeniero de Telecomunicaciones.

20

22



AYUNTAMIENTO

Marbella