

# DIMENSIÓN ECONÓMICA



# DOCUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Introducción	02
Economía Local	03
Sectores Económicos	04
Principales Actividades Económicas	06
Puerto Bahía de Algeciras	08
Turismo	10
Mercado de Trabajo	13
Economía Verde y Economía Circular	14
Smart City	16

## INTRODUCCIÓN

Desde que la Asamblea General de la Naciones Unidas planteó la Agenda 2030 ya se indicaba que “el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible es esencial para lograr la prosperidad”, lo que acabó traducándose en el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos<sup>1</sup>.

Las ciudades son actores esenciales en este proceso de cambio hacia la prosperidad, deben involucrar a toda la población y trabajar en el desarrollo y crecimiento económico, pero poniendo el acento en la sostenibilidad como palanca de cambio. La economía circular, el emprendimiento verde, las nuevas tecnologías y el turismo sostenible deben formar parte de las nuevas ciudades que integrarán este nuevo sistema y deberán afrontar estos retos mediante innovación y una manera diferente de abordar el futuro.

Una economía local fuerte facilitará el desarrollo del empleo y fomentará un sistema integrado para que los diferentes actores sociales cooperen y faciliten un tejido empresarial sostenible tanto económico como medio ambientalmente, de la mano de un consumo responsable de la ciudadanía que es imprescindible para que este nuevo modelo económico se consolide.

“El **crecimiento económico** sostenido, inclusivo y sostenible es **esencial** para lograr la **prosperidad**”

<sup>1</sup> Resolución aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015

## ECONOMÍA LOCAL

Algeciras es eminentemente una ciudad portuaria en términos económicos, por lo que su actividad económica y comercial depende en gran medida de dicha actividad industrial. El Puerto Bahía de Algeciras, que es el líder entre los puertos españoles, europeos e incluso internacionales, genera un volumen importante de negocio, especialmente centrado en la prestación de servicios a empresas y trabajadores del Puerto. Aunque, por otro lado, esta circunstancia ha repercutido en un menos desarrollo de la economía local tradicional.

La diversificación comercial de la ciudad es limitada, sobre todo encontramos el denominado comercio de conveniencia, este tipo de comercio es definido por la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidades de la Junta de Andalucía como aquellos que tienen una superficie útil para la exposición y venta al público no superior a 500 m<sup>2</sup>, ni inferior a 300 m<sup>2</sup>, permanecen abiertos al público, al menos, dieciocho horas al día, y distribuyen su oferta, en forma similar, entre libros, periódicos y revistas, artículos de alimentación, discos, vídeos, juguetes, regalos y artículos varios. Este tipo de comercio suele tener unos precios ligeramente superiores a los de los supermercados tradicionales, debido a esa amplia oferta y a los horarios más largos. Igualmente, suelen ser comercios con una baja especialización y que, a veces, incumplen la legislación de seguridad, higiene y fiscal<sup>2</sup>.

Paralelamente, el mercado Ingeniero Torroja, situado en el Barrio de la Caridad, es para Algeciras el centro de actividad diaria, el lugar donde se concentran las dinámicas comerciales de la ciudad, siendo también parte

de la identidad de la ciudad y el corazón de su herencia gastronómica, tal como veremos en el apartado turístico.

A su vez, es un punto relevante en el municipio a nivel económico, pues Algeciras tiene una herencia comercial, debido a su peculiar situación geográfica que históricamente la ha convertido en punto de encuentro de comerciantes. El Ayuntamiento de Algeciras dispone de una Delegación de Mercados que se ocupa de todos estos aspectos, abundando en este carácter comercial de la ciudad.

Además de este mercado de abastos tradicional, hay también un mercado urbano de productores denominado mercadillo ferial, que cada martes de 9:00 a 14:00 horas se instala en el Recinto Ferial, junto a la Plaza de Toros, desde hace más de cuarenta años y que está adherido al Programa de Apoyo al Comercio Ambulante de Andalucía.

Por otro lado, en el municipio de Algeciras existen tres Grandes Superficies Minoristas, normalmente denominados Centros Comerciales, que suponen 64.238 m<sup>2</sup> de superficie de venta y que se unen a los otros 14 centros comerciales de este tipo que se encuentran situados en municipios próximos en la propia Bahía de Algeciras, y que no contribuyen a que el mercado tradicional minorista se desarrolle<sup>3</sup>.

En contraposición a esta tendencia, la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Algeciras (APYMEAL) en colaboración, entre otras entidades, con el Ayuntamiento de Algeciras, trabaja para el fomento del comercio local y desde 2015 son oficialmente un Centro Comercial Abierto. Mediante esta fórmula, la Junta de Andalucía pretende que los comercios tradicionales de las áreas urbanas marquen una estrategia

<sup>2</sup> Estrategia Integrada de Desarrollo Sostenible Algeciras – Barrio de la Caridad: Puerta a Europa. Ayuntamiento de Algeciras.

<sup>3</sup> Plan de Establecimientos Comerciales de Andalucía, 2018. Consejería de Empleo, Empresa y Comercio. Junta de Andalucía.

común y establezcan sinergias en beneficio del colectivo y permite a las empresas asociadas optar a ayudas e incentivos.

En esta misma línea, el Ayuntamiento de Algeciras ha creado el Plan de Dinamización y Mejora de la Competitividad de las Pymes de la Ciudad de Algeciras, a través del cual se ofertan sesiones de consultoría, pero, sobre todo, se pretende conocer la situación real de las pymes en la ciudad, para encauzar la oferta y demanda, detectar nichos de mercado e intentar que se pueda atraer financiación para esos proyectos con un componente de innovación. Ya que la gestión se realiza a través de una plataforma de gestión online, para que sea un escaparate para inversores y para el propio mercado.

En cuanto al nivel de renta, en el año 2017 Algeciras fue, al igual que en el año 2016, el primer municipio de la provincia de Cádiz en lo que a Renta Media Bruta se refiere con 28.138 euros/año. Esto supone 620 euros más que el segundo municipio de más de 1.000 habitantes de la provincia, que es Cádiz, con 27.518 euros/año. En Andalucía ocuparía el puesto número 16 de los municipios de más de 1.000 habitantes<sup>4</sup>.

Ese mismo año 2017, Cádiz, Jerez de la Frontera, Algeciras y el Puerto de Santa María son los municipios que tienen un mayor porcentaje de

afiliados a la Seguridad Social en la provincia de Cádiz. A pesar de que en Algeciras disminuyó el número de contrataciones en un 23,31%, debido a la incidencia de la huelga de estibadores<sup>5</sup>.

## NORMATIVA MUNICIPAL

**Ordenanza Reguladora del Mercado Minorista de Abastos.** El objetivo de esta ordenanza es la regulación de las condiciones económico-administrativas y características generales que deben regir las condiciones de funcionamiento de los mercados de abastos municipales, para ello, el Ayuntamiento ejercerá permanentemente la intervención administrativa y sanitaria de todos los mercados de minoristas y mayoristas que estén instalados o que se instalen en este término municipal.

**Ordenanza Municipal Reguladora de la Venta Ambulante.** La presente Ordenanza tiene por objeto regular con carácter general el Comercio Ambulante dentro del término municipal de Algeciras, de conformidad con lo previsto en el Decreto Legislativo 2/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Comercio Ambulante. (T.R.L.C.A.).



<sup>4</sup> Agencia Tributaria.

<sup>5</sup> Informe del Mercado de Trabajo de Cádiz Año 2017. Servicio Público de Empleo Estatal.

## SECTORES ECONÓMICOS

Si analizamos los sectores económicos de la ciudad, el sector servicios es el que mayor peso tiene en Algeciras, pese a que el turismo no está muy desarrollado, existe una fuerte actividad comercial que caracteriza al municipio.

Si tenemos en cuenta el número de empresas presentes en el municipio en el año 2016, la gran mayoría son del sector servicios con un 88,7% del total, le sigue a gran distancia el sector de la construcción con un 7,6% y el sector industrial con el 3,5%. Respecto al sector agrícola representa sólo un 0,2%, pues son sólo 20 empresas las que pertenecen a este sector, como podemos observar en los datos absolutos.

El sector que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años, ha sido el sector servicios, aunque siempre ha sido el más reseñable de la ciudad, e igualmente siempre seguido por construcción, industria y agricultura en el mismo orden.

Si analizamos más en detalle el tejido de las empresas del sector servicio, observamos que el comercio supone aproximadamente el 48,6% del total, mayoritariamente es comercio al por menor, destacando los productos industriales no alimenticios (mayoritariamente equipamiento del hogar y artículos de construcción). Con respecto al comercio al por mayor, sobresale el de productos alimenticios, bebidas y tabaco. También son notables los establecimientos dedicados a la promoción inmobiliaria.

Por otra parte, en el sector de la construcción podemos ver como en 2007 alcanzó su máximo crecimiento con 921 empresas dadas de alta en el censo del IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas). Durante estos años se generó un alto crecimiento urbanístico. Posteriormente, debido a la crisis económica se produjo el cierre de un gran porcentaje de

empresas del sector, llegando a perder en 2013 el 36% de las empresas existentes en 2007. En los últimos años, el sector ha experimentado un leve crecimiento en paralelo con el incremento poblacional de Algeciras, en el 2016 son 677 las empresas dadas de alta y entre ellas destacan las referidas a edificación y obra civil y las que se dedican a instalaciones, montajes y acabados de obra.

Con respecto al sector industrial, que se ha mantenido estable durante los últimos años, sobresalen las industrias de fabricación de productos metálicos, transformadoras de los metales, mecánica de precisión y las actividades de construcción, reparación y mantenimiento de buques<sup>6</sup>.

**Tabla 1.** Número empresas por Actividad Económica en Algeciras. Datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Número de Empresas por actividad económica en Algeciras					
Año	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios	Total
2007	9	355	921	7.103	8.388
2008	10	342	869	7.076	8.297
2009	10	338	868	7.164	8.380
2010	15	333	829	7.172	8.349
2011	13	322	772	7.218	8.325
2012	14	309	726	7.279	8.328
2013	20	288	589	7.345	8.242
2014	20	298	601	7.504	8.423
2015	20	282	595	7.598	8.495
2016	20	313	677	7.910	8.920

<sup>6</sup> Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Algeciras.

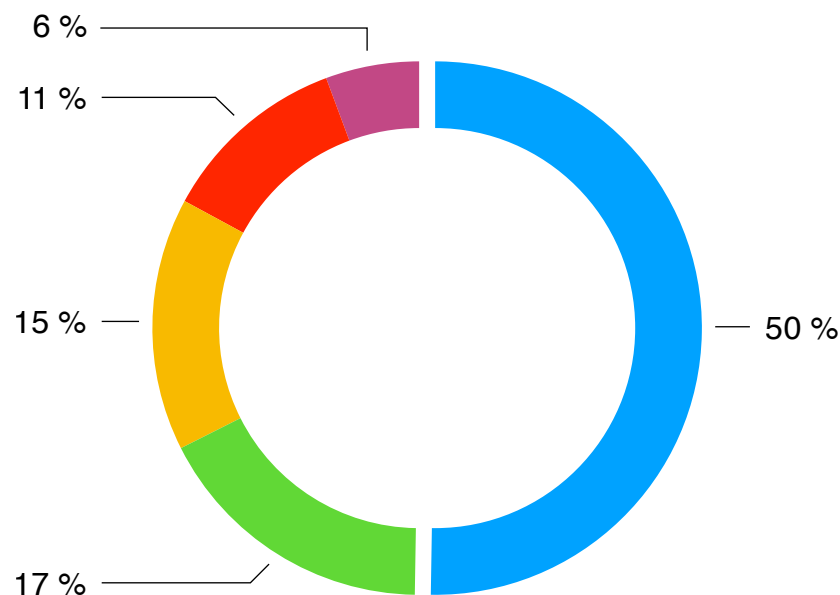
## PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Las características de Algeciras como ciudad portuaria, sin mucha incidencia del turismo en ella, de nuevo marcan las actividades económicas prevalentes en el municipio, que tienen mucha relación con la actividad portuaria e industrial. Éste es un modelo muy poco habitual entre las ciudades costeras andaluzas, que suelen ser ciudades con un gran desarrollismo urbanístico, volcadas en el mercado turístico y en las necesidades que este sector necesita, como serían instalaciones hoteleras, de restauración o de venta de artículos de souvenir y playa. Pero debido a la preeminencia del Puerto en la ciudad, el tejido económico pivota en torno a las necesidades y a las características del tráfico y la actividad portuaria.

El número de establecimientos de Algeciras se estructura de mayor a menor cantidad por tipología de actividad de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Número de establecimientos comerciales de Algeciras según actividad. Datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

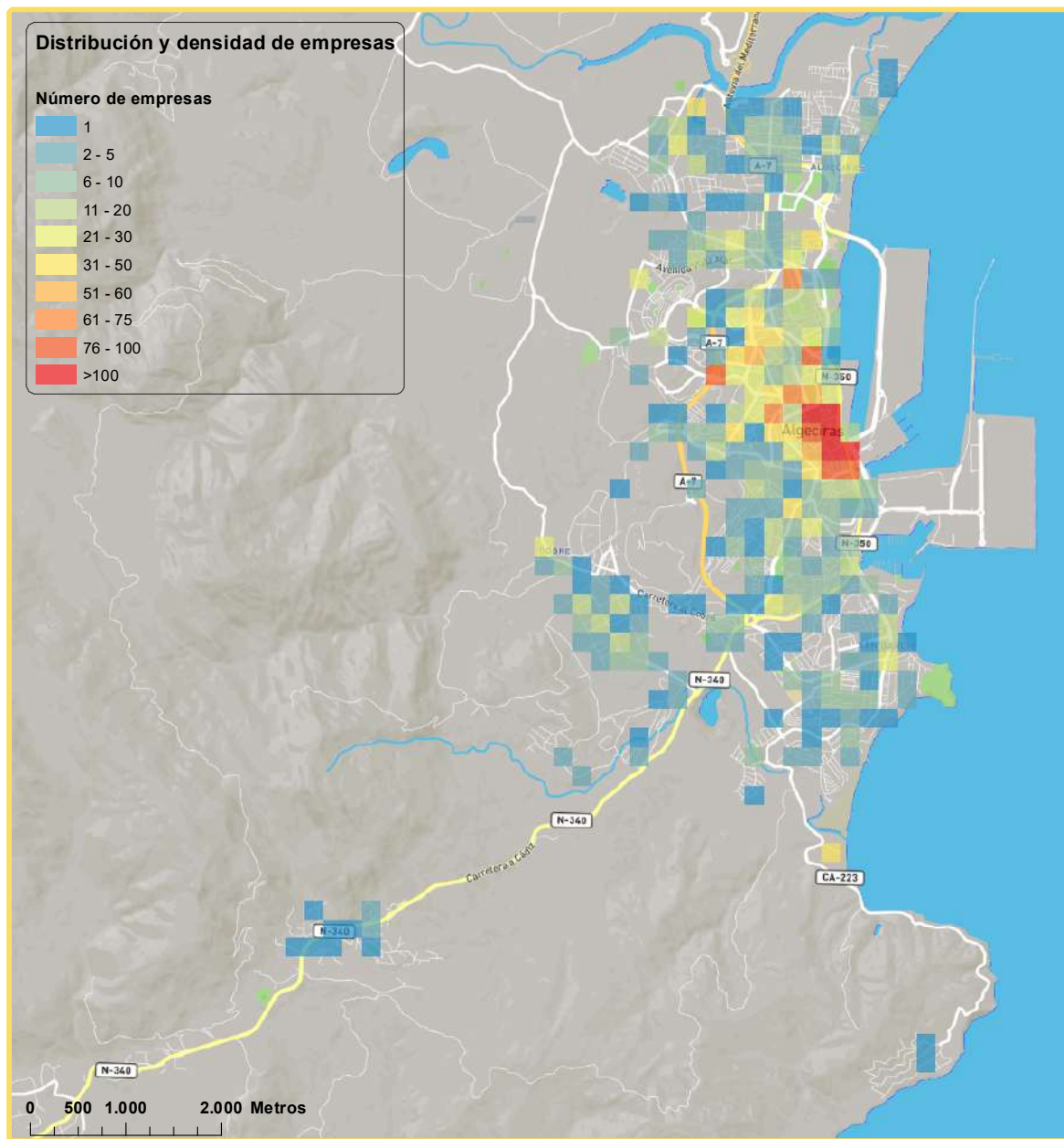
Establecimientos comerciales según actividad		
Principales actividades económicas. 2017		Nº establecimientos Algeciras
<span style="color: blue;">●</span>	Comercio al por menor y al por mayor, reparación de vehículos de motor y motocicleta	2.137
<span style="color: green;">●</span>	Transporte y almacenamiento	736
<span style="color: orange;">●</span>	Hostelería	652
<span style="color: red;">●</span>	Construcción	486
<span style="color: purple;">●</span>	Industria manufacturera	241



**Gráfico 1.** Elaboración propia con los datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

El 50% de los establecimientos se dedican al comercio al por menor y al por mayor o reparación de vehículos de motor y motocicleta, el 17% de ellos se dedican al transporte y almacenamiento, sólo un 15% pertenece a establecimientos hosteleros, el 12% se debe a la construcción y un 6% a la Industria manufacturera.

Esta distribución sectorial también ha marcado el menor desarrollo turístico que ha experimentado el municipio, contando con un menor número de servicios e infraestructuras destinadas a este sector económico, abundando en este modelo inusual en una ciudad costera de nuestra región.



Tal como podemos observar en el indicador georreferenciado de Distribución y Densidad de empresas, el mayor número de empresas se localizan sobre todo en el Puerto de Algeciras y en los dos polígonos industriales, La Menacha y Cortijo Real, en lo que a se refiere principalmente a temas industriales.

Respecto al comercio, podemos diferenciar entre zonas destinadas al pequeño comercio dentro del núcleo urbano, ubicados principalmente en la Villa Vieja y los grandes o pequeños centros comerciales situados en la periferia<sup>7</sup>.

**Imagen 1.** Captura de la representación gráfica del indicador “Distribución y Densidad de empresas de Algeciras”

<sup>7</sup> Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía : Estrategia Integrada de Desarrollo Sostenible Algeciras – Barrio de la Caridad: Puerta a Europa. Ayuntamiento de Algeciras.

## PUERTO BAHÍA DE ALGECIRAS

El puerto Bahía de Algeciras es, debido a su ubicación estratégica entre Europa y África y nexo de unión entre el Mar Mediterráneo y el Océano Atlántico, el principal activo de la ciudad como elemento de desarrollo económico territorial. Su actividad es el principal motor económico de la ciudad.

El puerto se ha situado como el más importante de España y del Mediterráneo, así como el quinto de Europa en cuanto a transporte de mercancías se refiere. Respecto al transporte de pasajeros, ocupa también el primer puesto a nivel nacional con una actividad constante durante todo el año, pero concentrado principalmente en el período de la Operación Paso del Estrecho<sup>8</sup>.

La Autoridad Portuaria junto con la Universidad de Cádiz realizó una Evaluación del Impacto Económico del Puerto Bahía de Algeciras en 2014. Dicho estudio indica que un total de 28.170 puestos de trabajo dependieron directa o indirectamente de la actividad económica generada por el Puerto Bahía de Algeciras en ese año, siendo el valor añadido bruto del Puerto en ese mismo año fue de 2.010.481 euros.

Los empleos directos son 9.726 y se refieren a los generados por las diversas actividades que componen la Industria Portuaria (Autoridad Portuaria, Organismos Oficiales, consignatarios, estibadores, etc.), a la Industria Dependiente (las empresas que forman la Asociación de Grandes Industrias del Campo de Gibraltar y que han manifestado alguna dependencia con el Puerto) y la Pesca.

Los empleos indirectos son 10.975 y son los que se derivan de las compras que las empresas que componen la Industria Portuaria o la Industria

Dependiente realizan a otras empresas para el desarrollo de su actividad comercial.

Los empleos inducidos son 7.649 y son los creados a partir del gasto que los trabajadores de la Industria Portuaria e Industria Dependiente realizaron con sus sueldos y salarios en distintas actividades comerciales y de servicios.

El Valor Agregado Bruto (VAB) es un concepto económico que representa la producción total de bienes y servicios sin impuestos indirectos y descontando los bienes necesarios para la producción; es el valor final de la producción. Esta magnitud representa la riqueza generada en la economía calculada a precios básicos. En 2014 más de dos mil millones de euros, (2.010.481 euros), en valor añadido bruto estaban relacionados con las actividades económicas desarrolladas en el Puerto Bahía de Algeciras<sup>9</sup>.

**Tabla 3.** Tipos de empleos vinculados al Puerto Bahía de Algeciras en el año 2014 y su Valor Añadido Bruto. Datos de la Evaluación del Impacto Económico del Puerto Bahía de Algeciras.

Empleos Vinculados Puerto Bahía Algeciras 2014		Valor añadido bruto (VAB)
Directos	9.726	1.135.790,00 €
Indirectos	10.975	534.134,00 €
Inducidos	7.649	340.558,00 €
Total	28.120	2.010.481,00 €

La contribución económica del Puerto Bahía de Algeciras también tiene incidencia en el el empleo provincial, se cifra en un 7,72% y en un 1,06% de impacto sobre el empleo regional. En relación al valor añadido bruto, el impacto provincial es del 11,15% y el regional del 1,59%.

<sup>8</sup> Estrategia Integrada de Desarrollo Sostenible Algeciras – Barrio de la Caridad: Puerta a Europa. Ayuntamiento de Algeciras.

<sup>9</sup> Evaluación del Impacto Económico del Puerto Bahía de Algeciras 2014. Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras.



## TURISMO

Debido a las circunstancias de la ciudad y al tejido económico derivado de esto, el turismo no ha sido un eje de desarrollo importante en Algeciras, tal como ha sido en otros lugares costeros de Andalucía. Por otra parte, la menor presión turística que ha recibido el municipio ha controlado en mayor medida la expansión territorial y la especulación urbanística a través de segundas residencias o viviendas vacacionales que han sufrido otros municipios costeros de la provincia y la región.

Algeciras recibió en 2018 un total de 115.672 viajeros, lo que supuso un descenso de viajeros con respecto a 2017, cuando fueron 196.251 personas las que llegaron a la ciudad. Esto supone 80.579 viajeros menos, un 41,06% de bajada entre un año y otro. La bajada de viajeros fue tanto de españoles, con un 37,94% menos, como de extranjeros, que sufrió un 43,78% de descenso.

En 2018 fue el único Punto Turístico de la provincia de Cádiz que descendió tanto en viajeros nacionales como extranjeros y que tuvo el porcentaje de descenso más acusado, pues el siguiente municipio en descenso fue Barbate con un 9,13% menos de viajeros extranjeros que les visitaron.

Las pernoctaciones también acusaron un descenso en paralelo con el número de viajeros, pues en este caso el total de pernoctaciones bajó un 40,36%, 35,47% en el caso de los españoles y 44,63% cuando se refiere a extranjeros<sup>10</sup>.

Si bien el turismo no es en la actualidad un vector económico importante, el pasado histórico de Algeciras como ciudad localizada en la encrucijada de dos continentes, asegura un patrimonio cultural e histórico susceptible de poner en valor como elemento turístico. El centro histórico, a nivel

arquitectónico y por la propia historia de la ciudad, dispone de las cualidades necesarias para esa puesta en valor.

El Mercado Ingeniero Torroja además de ser un activo económico, es un edificio catalogado como Bien de Interés Cultural, construido en 1935 por el arquitecto Eduardo Torroja Miret, es actualmente uno de los elementos más relevantes del conjunto de elementos patrimoniales, arquitectónicos e históricos de la ciudad, con el añadido de la oferta gastronómica tradicional.

Actualmente, se realizan visitas de escolares de Algeciras como una de las actividades ofertadas por la Delegación Municipal de Educación. En esas visitas se buscan diferentes objetivos como: transmitir al alumnado la importancia histórica y económica de este mercado o fomentar el comercio tradicional y hábitos saludables de consumo, incidiendo en la importancia de mantener una alimentación sana.

Algeciras tiene en la figura de Paco de Lucía, ciudadano ilustre de la ciudad y un personaje mundialmente conocido en la cultura y la música, una oportunidad notable de atraer a un tipo de turista y viajero interesado en estos dos ámbitos y por ese motivo, lo ha escogido el Ayuntamiento de Algeciras como eje de una ruta turística, gestionada por la Delegación de Turismo. La ruta Paco de Lucía, recorre los lugares emblemáticos de la ciudad relacionados con el artista algecireño desde la casa donde nació, al cementerio donde está enterrado, pasando por el monumento en su homenaje.

Además, se ha previsto el proyecto "Ciudad de la música", que quiere recuperar seis edificios de la ciudad para otorgarles contenidos que tengan relación con la música y con la figura de Paco de Lucía. Esos

<sup>10</sup> Observatorio Turístico de la Provincia de Cádiz. Diputación de Cádiz. Datos de 2017 y 2018.

edificios serán: el Teatro Municipal de la Florida, la capilla del Cristo de la Alameda, la antigua sede del Gobierno Militar, el Cubo de la Música, el edificio Kursaal y el Auditorio “Millán Picazo”<sup>11</sup>.

Un valor cultural de Algeciras, y que podría ser algo a resaltar en términos turísticos, son las ferias y fiestas tradicionales del municipio, desde algunas más comunes en el territorio andaluz, como puede ser la Semana Santa, la Feria Real, Nuestra Señora del Carmen, la Virgen de la Palma, el Belén Viviente de Pelayo o el Carnaval Especial, hasta otras que tienen unas características particulares que las hacen muy singulares, como el Arrastre de Latas para atraer a los Reyes Magos, Tosanto (Todos los santos), o Algeciras EntreMares que pone en valor la época romántica con sus valores culturales propios.



El actual modelo turístico predominante en Andalucía está en cuestión, pues le ha afectado la crisis económica y se observa ya una antigüedad importante de la planta hotelera, por lo que se cree que puede perder competitividad. A esto se une la concienciación sobre las consecuencias negativas de la actividad económica sobre el medio ambiente. Por este motivo, el turismo sostenible se considera una medida interesante para la competitividad de este sector.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) declaró en 1988 que el turismo sostenible es aquel que conduce a la gestión de todos los recursos de tal forma que permita satisfacer todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que apoyan la vida. Por lo que, es un concepto integral que tiene en cuenta aspectos ambientales, económicos, sociales, culturales, institucionales, territoriales, tecnológicos y participativos<sup>12</sup>.

Este nuevo modelo turístico, permite ampliar la oferta turística de Algeciras con la perspectiva sostenible y los nichos de mercado que se están generando con esta nueva contingencia: turismo activo en espacios naturales terrestres y marítimos, deportes de aventura, turismo ornitológico, turismo de patrimonio cultural e histórico, turismo de gastronomía de productos locales propios y complejos turísticos integrados con el medio ambiente en lo paisajístico y en los recursos.

Durante los años 2018 y 2019 el Ayuntamiento de Algeciras ha organizado el Congreso de Ecoturismo del Campo de Gibraltar. Este último año giró en torno a las Nuevas Tecnologías, y tenía como principales objetivos: difundir el potencial del Campo de Gibraltar para el desarrollo de productos de ecoturismo, promover la digitalización y sostenibilidad en el

<sup>11</sup> Estrategia Integrada de Desarrollo Sostenible Algeciras – Barrio de la Caridad: Puerta a Europa. Ayuntamiento de Algeciras.

<sup>12</sup> Estrategia para la Generación de Empleo Medioambiental en Andalucía 2030. Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio.

desarrollo de los espacios naturales, favorecer la creación de nuevas empresas que trabajen en el territorio, mostrar las posibilidades económicas ligadas a esta actividad y su repercusión en el desarrollo local, a nivel social, económico y medioambiental y compartir el conocimiento e intercambio de experiencias entre los profesionales asistentes.

En el año 2019 Algeciras se ha unido al proyecto "Coasting: Gobernanza costera integrada para el turismo sostenible", una iniciativa que lidera la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP), en el marco del Programa de Cooperación Transnacional Interreg MED y cofinanciada al 85% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

Algeciras se ha considerado como territorio piloto por su privilegiado enclave geográfico y geoestratégico, ya que comparte término municipal con dos parques naturales, el de los Alcornocales y del Estrecho. En este proyecto se van a desarrollar nuevos mecanismos que mejoren la coordinación y coherencia de los instrumentos nacionales, regionales y locales de gestión y planificación de áreas costeras para conseguir un turismo más sostenible y de calidad.



## MERCADO DE TRABAJO

Un factor fundamental en el desarrollo de un municipio es el mercado laboral, pues es un reflejo de la economía local y del futuro de la ciudad. En cuanto al mercado de trabajo en Algeciras podemos analizar los datos de desempleo y de ocupación.

En el gráfico podemos observar cómo ha evolucionado el número de personas desempleadas en la ciudad de Algeciras desde el año 2012 hasta noviembre de 2019. Podemos comprobar que desde los años 2013 y 2014 el paro en Algeciras ha ido descendiendo paulatinamente, con picos mensuales, pero con una tendencia clara de descenso.

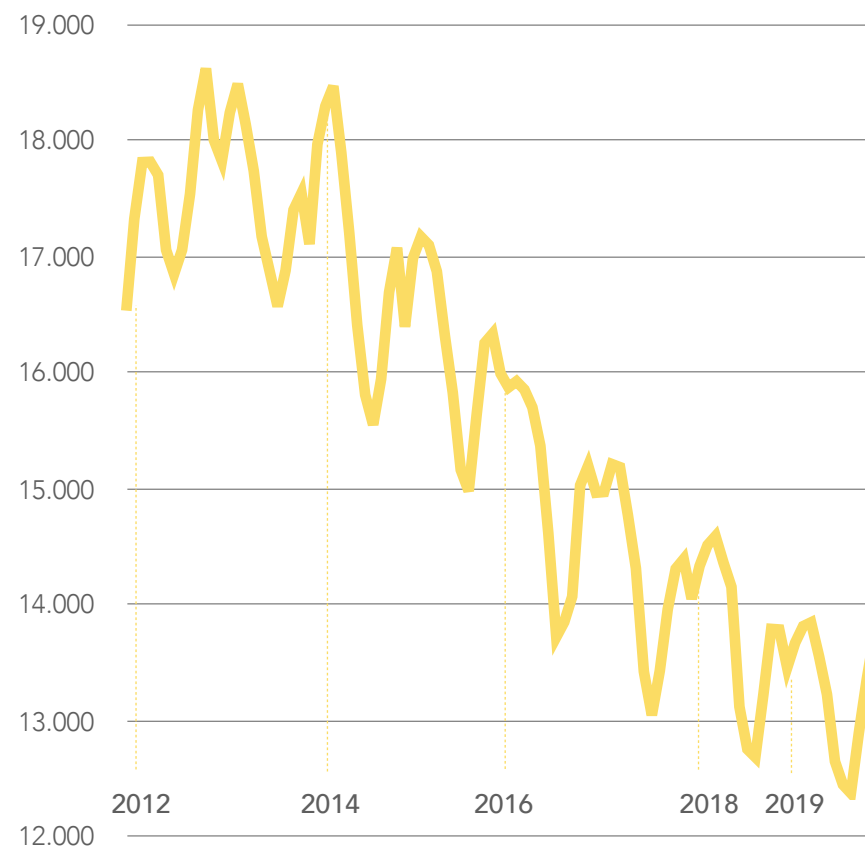
El número de personas demandantes de empleo, según datos del Servicio Andaluz de Empleo, en diciembre de 2019 en Algeciras es de 15.693. Los demandantes de empleo no ocupados son 13.862, de los cuales 13.547 son personas paradas, el resto son trabajadores eventuales agrarios subsidiados y otros demandantes no ocupados. Y dentro del grupo de los parados, son más las mujeres (8.167) que los hombres (5.380).

Si analizamos los datos con más profundidad podemos ver que el grupo que más sufre el paro es el de personas de 45 años o más, especialmente si son mujeres, 3.923, pero también es el más alto en los hombres, 2.618. Aunque en ambos casos le sigue bastante cerca el grupo de 25 a 44 años.

El 69,19% de las personas en paro, 9.373, pertenecen al sector servicios o han trabajado anteriormente en ese sector, un dato que concuerda con el tejido sectorial del municipio, pues el 50% de la actividad empresarial pertenece a este sector, pero más de la mitad de este grupo son mujeres, 6.250 frente a 3.123 hombres. Los empleos más demandados son ocupaciones elementales, con un 34,52% de los demandantes de empleo

y los servicios de restauración, personales, protección y vendedores, que representan el 29,30% de este colectivo.

Un dato llamativo es que un 15,14% del total de parados no haya trabajado anteriormente, el grupo de mujeres en esta circunstancia es de nuevo mucho más numeroso, 1.461 mujeres frente a 590 hombres.



**Gráfico 2.** Evolución del paro en Algeciras 2011-2019. Datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

**Tabla 4.** Datos Paro Algeciras. Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos de diciembre de 2019.

Datos Paro Algeciras Diciembre 2019	
Paro registrado en diciembre de 2019	Dato Algeciras
<u>Paro mujeres</u>	<u>8.167</u>
<25 años	585
25-44	3.659
>45	3.923
<u>Paro hombres</u>	<u>5.380</u>
<25 años	548
25-44	2.214
>45	2.618
<b>Por sectores</b>	
Agricultura	290
Industria	606
Construcción	1.227
Servicios	9.373
Sin empleo anterior	2.051
<b>Total</b>	<b>13.229</b>

De todas las personas en paro, el 64,07% que corresponde a 8.679 personas, han completado estudios secundarios, en este caso, existen más mujeres con estudios superiores superados que hombres. Es la circunstancia más habitual entre las personas paradas, con gran diferencia sobre el resto.

**Tabla 5.** Datos Paro Algeciras. Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos de diciembre de 2019.

Datos Paro Algeciras Diciembre 2019			
	Hombre	Mujer	Total
Sin estudios	180	291	471
Estudios primarios incompletos	1.008	1.288	2.296
Estudios primarios completos	247	424	671
Estudios secundarios	3.505	5.174	8.679
Estudios postsecundarios	440	990	1.430

Casi la mitad de la personas en paro de Algeciras, el 45,27%, 6.133. Llevan más de 12 meses en búsqueda de empleo. Aunque del resto, el 26,29%, 3.561, llevan 3 meses o menos buscando empleo<sup>13</sup>.

**Tabla 6.** Duración Demanda de Empleo Algeciras. Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos de diciembre de 2019.

Duración Demanda de Empleo Algeciras Diciembre 2019	
Menos o igual a 3 meses	3.561
De 3 a 6 meses	2.103
De 6 a 9 meses	945
De 9 a 12 mese	805
Más de 12 meses	6.133

**Retrato Persona Desempleada Algeciras:** Mujer de más de 45 años que lleva más de un año en paro, con estudios secundarios, que ha trabajado en el sector servicios y busca empleo en ocupaciones elementales, restauración, servicios personales o de venta.

<sup>13</sup> Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos de diciembre de 2019.

Con respecto a los datos de empleo de Algeciras durante el año 2019, observamos que el número de personas contratadas es de 645.409 personas, lo que supone un 2,61% más que el año 2018, lo que va en concordancia con la disminución del paro. También existe concordancia por sexo, pues son más los hombres ocupados que las mujeres.

**Tabla 7.** Datos Ocupación Algeciras. Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos 2019.

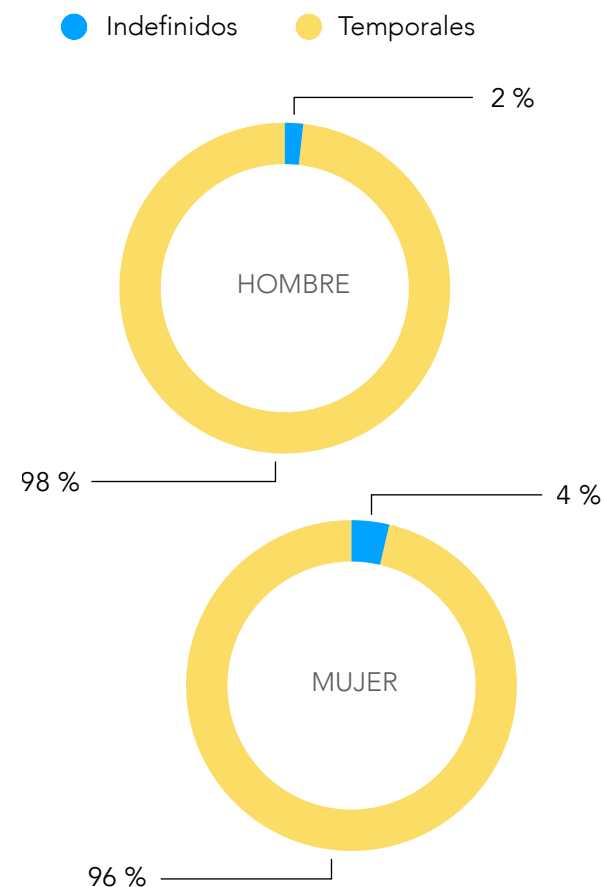
Datos Ocupación Algeciras Año 2019		
	Número de contratos	Variación interanual relativa con 2018
Mujeres	374.333	2,18 %
Hombres	271.076	3,21 %
Total	645.409	2,61 %

Las contrataciones por sectores coinciden con la distribución sectorial del municipio, aunque en términos de contratación existe una gran diferencia entre los que se refieren a servicios, con 68.074 contratos, y los del resto de sectores, pues el siguiente es el sector de la construcción con sólo 2.448 en comparación. Si bien el sector servicios suele tener gran movilidad de personas por la estacionalidad de algunas de sus actividades, posiblemente también la precariedad laboral tenga relación con estos datos.

**Tabla 8.** Datos Ocupación Algeciras. Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos 2019.

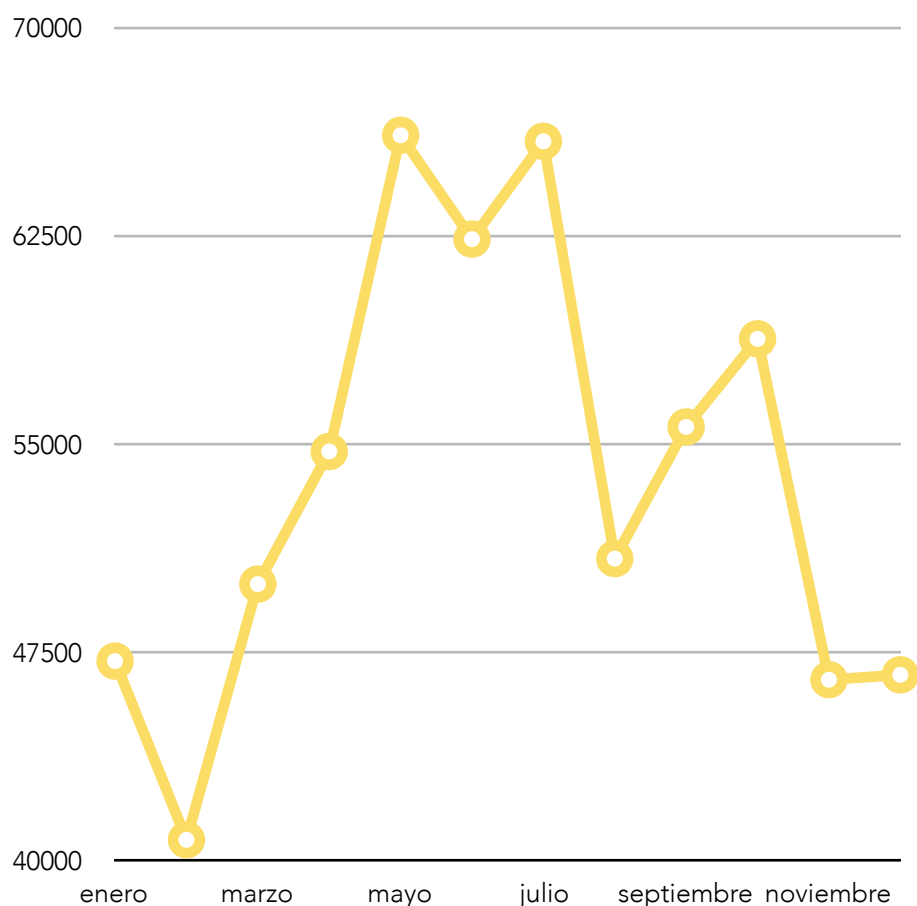
Datos Ocupación Algeciras Año 2019			
Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
697	1.683	2.448	68.074

La temporalidad de los contratos es una circunstancia a tener muy en cuenta en Algeciras, ya que el 98,21% en el caso de los hombres y un 96,32% en el caso de las mujeres, son contratos temporales, con la inseguridad y la inestabilidad que supone no tener una contratación indefinida.



**Gráfico 3.** Datos Ocupación Algeciras. Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos 2019.

Si observamos la evolución mensual, podemos comprobar que la contratación tiene un pico importante entre los meses de mayo a julio, que coincide con el periodo estival, temporada alta del turismo y de la Operación Paso del Estrecho. El mes de menos contratación de todo el año es febrero, cuando ha terminado la campaña de Navidad <sup>14</sup>.



**Gráfico 4.** Datos Ocupación Algeciras. Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejo de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos 2019.

Son muchas y diferentes las actuaciones que el Ayuntamiento de Algeciras está realizando y las herramientas que se ofertan a los ciudadanos para fomentar el emprendimiento, el empleo juvenil, el empleo en colectivos con riesgo de exclusión, impulsar la innovación y otros aspectos que puedan ayudar a la creación de empleo y al bienestar del municipio.

Una de esas herramientas es el Servicio Activo de Creación de Empresas, cuyo objetivo principal es facilitar y agilizar los trámites para empezar una actividad empresarial en Algeciras. Se trata de una ventanilla única para la tramitación de la documentación, pero también da soporte para el desarrollo de planes de empresas o para la búsqueda de financiación. Es un servicio que se desarrolla en todas las fases del proyecto, previo a la constitución, durante la misma y tras ella.

Las empresas tienen también la posibilidad de establecerse en el Vivero de Empresas e Incubadora de Negocios, que se encuentra en la Zona del Moncayo, y que ofrece unas instalaciones adecuadas y unos servicios pensado para que los emprendedores puedan desarrollar sus ideas de negocio en el municipio.

A través de los Fondos europeos se están realizando diferentes iniciativas para potenciar el empleo a través del Ayuntamiento de Algeciras, como las destinadas a fomentar la creación, consolidación y expansión de empresas en el Barrio de la Caridad, ofertando ayudas en especie para contratar a un arquitecto, arquitecto técnico, ingeniero o ingeniero técnico para la elaboración de los proyectos técnicos necesarios para abrir un negocio en el barrio.

En el mismo Barrio de la Caridad se están impartiendo talleres "Crea tu propio empleo" con contenidos sobre emprendimiento para todas las personas interesadas en comenzar una empresa

<sup>14</sup> Observatorio Argos. Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo, Formación y Servicio Autónomo. Datos de diciembre de 2019.

En cuanto al empleo juvenil, Algeciras está adherida a la iniciativa europea de Garantía Juvenil, a través del Programa Nacional de Garantía Juvenil, para que los menores de 30 años puedan recibir una oferta de empleo, de educación o formación tras haber finalizado sus estudios o quedar desempleados. Y, a través de la Diputación Provincial de Cádiz, también se desarrolla el proyecto Dipujoven, que va destinado al mismo colectivo.

Otro programa desarrollado en el año 2019 y que promueve la empleabilidad de personas en desempleo es Vives Emplea Algeciras, impulsado por Acción contra el Hambre, el propio Ayuntamiento y con Fondos FEDER, a través de la creación de un grupo de personas para facilitarles la búsqueda de empleo a través del trabajo colaborativo.

## NORMATIVA MUNICIPAL

**Ordenanza Municipal Reguladora de la Apertura de Establecimientos de Actividades Económicas.** El objetivo es facilitar y facultar la puesta en marcha de actividades económicas incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley 17/2009, así como otras actividades no incluidas de menor impacto medioambiental con el fin de extender la eliminación de trabas y agilización administrativa a otras actividades, de forma que podrán iniciarse sin previa licencia municipal desde el mismo día de la presentación de la declaración responsable, sin necesidad de esperar a la finalización del control municipal, el cual se mantiene aunque se articule a posteriori.

**Reglamento Interno del Vivero de Empresas Algeciras.** Para llevar a cabo la organización general del Vivero de Empresas se dispondrá de personal adecuado para controlar el correcto funcionamiento del Vivero, así como el uso de las instalaciones y actividades llevadas a cabo en todo el recinto.





## ECONOMÍA VERDE Y ECONOMÍA CIRCULAR

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente define la economía verde como aquella que da como resultado la mejora del bienestar humano y la equidad social, reduciendo significativamente los riesgos medioambientales y las escaseces ecológicas.

En la actualidad, se considera que la economía verde puede ser una gran palanca de cambio, pues exige una mano de obra especializada y consume menos recursos tanto energéticos, como de materias primas<sup>15</sup>.

Por otra parte, la Fundación para la Economía Circular define la economía circular como un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad, y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía,...) se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible, y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Se basa en el principio de «cerrar el ciclo de vida» de los productos, los servicios, los residuos, los materiales, el agua y la energía.

En el año 2015 la Unión Europea presentó el Plan de Acción “Cerrar el círculo: un plan de acción de la UE para la economía circular”, cuyo objetivo era indicar una serie de medidas para avanzar en la economía circular. Y actualmente la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Sostenible está preparando también una ley andaluza sobre este ámbito.

Y es que, además de los beneficios ambientales que desarrolla la economía circular debido a la reducción del uso de recursos, es una actividad que genera empleo y riqueza en el ámbito local, por lo que es una oportunidad de mejora para los territorios que apuesten por esta opción. La Comisión Europea marcó como prioritarias cinco áreas: los

plásticos, el desperdicio alimentario, las materias primas críticas, la construcción y la demolición y la biomasa y productos con base biológica.

En un municipio como Algeciras estas cinco áreas pueden ser un punto de partida muy interesante para empezar proyectos que trabajen en esta línea económica, en consonancia con la economía circular y la economía verde.

La Universidad de Cádiz dispone de un campus en Algeciras, el Campus Bahía de Algeciras desde el año 2004, aunque ya desde 1976 existía una Escuela Politécnica Superior de Algeciras. Los estudios ofertados tiene mucha relación con el entorno y con el territorio en el que se encuentra.

Se imparten, entres otros, los Grados en Ingeniería Civil, Ingeniería en Tecnologías Industriales, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería en Electrónica Industrial. Y los Másteres en Ingeniería Industrial, en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos, en Prevención de Riesgos Laborales y en Energías Renovables y Eficiencia Energética, además de su programa de Doctorado en Ingeniería Energética y Sostenible. Bianualmente, se oferta el máster en Gestión Portuaria y Logística.

Actualmente ya hay grupos de investigación en la Universidad de Cádiz que se están ocupando de temas medioambientales y de recursos naturales, actualmente hay 19 investigaciones en marcha, por lo que este puede ser un gran generador de economía circular y empleo verde para el municipio.

*\*Fuente página web Universidad de Cádiz [www.uca.es](http://www.uca.es)*

<sup>15</sup> Estrategia para la Generación de Empleo Medioambiental en Andalucía 2030. Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio.

Algeciras es también sede de La Fundación Campus Tecnológico, que es una entidad sin ánimo de lucro, constituida por varios patronos, entre los que se encuentra el Ayuntamiento de Algeciras. Sus focos principales de conocimientos impartidos y de investigación son la formación y la I+D+i., con la intención de incrementar la competitividad y empleabilidad en la Bahía de Algeciras.

Desde 2018 tienen en marcha el Proyecto CE-FUTUR Economía Circular: el reto de los profesionales del futuro, que pretende aumentar las competencias y la cualificación de trabajadores en este ámbito, según los requerimientos de EU2020, sobre gestión eficiente de agua, residuos, eficiencia energética y energías renovables.

*\*Fuente página web Fundación Campus Tecnológico*  
[www.campustecnologicoalgeciras.es](http://www.campustecnologicoalgeciras.es)

En se mismo año el Ayuntamiento organizó el taller Algeciras Empeñe en Verde, con el objetivo de fomentar el empleo y el emprendimiento verde. Se reunieron expertos, emprendedores y candidatos para presentar y desarrollar ideas de negocio relacionadas con el ecoturismo y la sostenibilidad, centradas en la revitalización del Barrio de la Caridad.

Como parte de la Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado (EDUSI), el Ayuntamiento de Algeciras también puso en en marcha un programa de actividades formativas de cara al fomento del autoempleo y el emprendimiento, que incluyeron sesiones sobre desarrollo sostenible y sobre economía circular.

En noviembre de 2019 se celebró el IV Congreso Internacional sobre Desarrollo Sostenible, y el Primer Simposio de Investigación de Ingeniería Energética y Sostenible. Uno de los objetivos de este evento fue promover la economía circular en el Campo de Gibraltar.



## SMART CITY

La Unión Europea a través de sus Fondos FEDER está potenciando la adhesión de los municipios al programa Smart City, como ha sido el caso de Algeciras. Este es un concepto muy abierto, pero con un punto en común, que es poner a las nuevas tecnologías en el centro del desarrollo de la ciudad, un desarrollo sostenible y enfocado a mejorar la vida de sus habitantes y la economía de la zona para que las empresas puedan crecer y afianzarse.

Las denominadas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son reconocidas como el factor clave y la herramienta necesaria para realizar una transición eficaz a Smart City, ofreciendo a los ciudadanos unos servicios digitales que mejoren la gestión de los recursos mediante las nuevas tecnologías.

En el modelo de Ciudades Inteligentes, al que Algeciras se sumó en 2018, los servicios públicos que ofrece el Ayuntamiento deben participar a pleno rendimiento, se hace especial hincapié en los referidos a movilidad, infraestructuras, energía, medio ambiente o gobernanza, pero realmente la aproximación debe ser integral porque la implantación de este modelo se debe aplicar en toda la estructura organizativa del municipio. Y así impactará en los ciudadanos que vivirán en un territorio más sostenible con un modelo de gobernanza innovador y eficaz, con un uso de los recursos más eficiente y en un entorno social y económicamente floreciente, y dichos ciudadanos a su vez cambiarán sus hábitos de movilidad y de consumo en consonancia a estas nuevas circunstancias.

Las Smart Cities son diferentes entre sí porque cada ciudad es singular, tiene sus propias características en términos geográficos, políticos, urbanísticos, culturales o poblaciones, pero la Unión Europea ha marcado

seis ámbitos de actuación y sobre ellos se ha trabajado en el caso de Algeciras a través de un Plan Director Smart City.

Primeramente es necesario conocer el desarrollo y funcionamiento de la administración electrónica, pues es esencial para la implantación de este modelo de Smart City. El Ayuntamiento de Algeciras ya había empezado este proceso a través del "Servicio de sistema informático para la implantación y puesta en marcha de la plataforma de administración electrónica para el Ayuntamiento de Algeciras SPA 05/16" antes de este proyecto de Ciudad Inteligente. Así que la implantación del Registro General de Entrada y Salida de Documentos y el Portafirmas están al 90%, la Sede Electrónica al 43%, pero el resto de procesos (Gestor de Expedientes, Archivo Electrónico, Gestor Documental y de Archivo Electrónico, Notificaciones Electrónicas, Libro de Acuerdos y Decretos e Integración de Trámites) se encuentra en un 20% de implantación o menos.

Los seis ámbitos que marca la Unión Europea se han concretado en Algeciras de esta manera:

- **Smart Environment (Medio Ambiente):** parques, jardines y playas, alumbrado, medio ambiente, agua, limpieza
- **Smart Mobility (Movilidad):** transporte y tráfico, movilidad urbana
- **Smart Governance (Gobernanza):** imagen y transparencia, informática, secretaría general, estadística
- **Smart Economy (Economía):** fomento económico y empleo, turismo, planificación económica, gestión tributaria, tesorería, contratación

- **Smart People (Personas):** participación ciudadana, fomento económico y empleo
- **Smart Living (Vida):** servicios sociales, educación, feria, fiestas, salud y consumo, cultura, vivienda, urbanismo, seguridad ciudadana, juventud y deporte

Sobre cada uno de ellos se ha elaborado un análisis de la situación para conocer el punto de partida y las necesidades particulares, aunque algunos de los aspectos son comunes en varios ámbitos y también se plantearon algunas cuestiones generales que afectan a todo el proyecto de transformación por igual. Los conceptos que se analizan en cada punto son: la interacción ciudadana por medios electrónicos, el seguimiento y control del servicio a través de indicadores de calidad y automatizados, planificación estratégica, digitalización de contenidos de interés ciudadano y transparencia.

En cuanto a **Smart Environment (Medio Ambiente)**, el grado de evaluación Smart es de un 24%, se destaca que el alumbrado tiene un Sistema de Información Geográfica (SIG) y se espera contar con luminaria eficiente en la zona centro en los próximos años. Sobre la gestión del agua conocemos que también disponen de un SIG, pero que necesita actualización y mantenimiento, tiene un sistema con poca sensorización y no está automatizado. De estos dos aspectos infieren que es necesario tener un SIG unificado para todos los servicios. Por otro lado, se nota una mejora en el grado de planificación estratégica de este ámbito.

En lo que se refiere a **Smart Mobility (Movilidad)**, el grado de evaluación Smart es de un 21%. Un aspecto muy relevante para una ciudad inteligente es la interacción con la ciudadanía en transporte urbano, por ejemplo a través de aplicaciones móviles, y no se disponen de estos mecanismos. La flota de vehículos municipales, incluidos los de la Policía

Local, no tienen SIG, con lo que el control y el seguimiento es mínimo. Por otra parte, se han aprobado el Plan de Movilidad Urbana de la ciudad y el Plan de Mejora del Tráfico en el Barrio de la Caridad y ambos se encaminan hacia un modelo de movilidad sostenible.

En el ámbito de **Smart Governance (Gobernanza)**, el grado de evaluación Smart es de un 22%. Hay un aceptable grado de transparencia y en menor medida de interacción ciudadana debido a que existe una sede electrónica, pero muchos contenidos del Portal de Transparencia no están actualizados y se publican de una manera poco amigable para el usuario. Se resalta también la ausencia de protocolos de comunicación entre las diferentes áreas del Ayuntamiento y la poca planificación estratégica, aunque se van a renovar todos los equipos informáticos del Ayuntamiento. En el área de Informática se recomienda orgánicamente separar la parte de mantenimiento de la parte de planificación, que actualmente no existe.

En lo referente a **Smart Economy (Economía)**, el grado de evaluación Smart es de un 22%. En este ámbito las soluciones tecnológicas están a un nivel muy básico y poco modernizadas. A pesar de ello, el área de Gestión Tributaria ha digitalizado 20 trámites administrativos, en los flujos de comunicación interdepartamentales usan sistemas de web services, pero no está extendido al resto de delegaciones. En Tesorería y Fomento Económico y Empleo el grado de digitalización es bajo. En Turismo no existe política definida y las actividades turísticas no disponen de venta electrónica. Los presupuestos de todas las áreas se realizan en base al gasto previsto, sin soluciones tecnológicas que midan la eficiencia del uso de los recursos económicos. Por otra parte, existe un vivero de empresas y se ha desarrollado un Plan de Dinamización y Mejora de la Competitividad de las Pymes de Algeciras.

En lo relativo a la **Smart People (Personas)**, el grado de evaluación Smart es de un 21%. Se publican los curso de formación en la web del Ayuntamiento de Algeciras, pero no es posible inscribirse con medios electrónicos. La transparencia e interacción con la ciudadanía que se realiza no cuenta con seguimiento interno y control. Las demandas de la ciudadanía se trasladan, pero no se realiza seguimiento.

Sobre **Smart Living (Vida)**, el grado de evaluación Smart es de un 18%. En los servicios de mantenimiento de centros educativos se ha implantado un sistema de trabajo que facilita el seguimiento y control, pero no en las demás áreas. En todas las delegaciones tienen gran margen de mejora en transparencia y en digitalización.

A nivel mundial hay una serie de tendencias que van a marcar en el futuro cercano el camino hacia una Ciudad Inteligente y en el Plan Director de Algeciras se explican 48 de estas tendencias para tenerlas en cuenta en este análisis.

Tras realizar un Análisis DAFO y CAME se llega a una serie de conclusiones que derivan en una formulación estratégica que define un modelo de Ciudad Smart para Algeciras.

Los agentes del entorno son los destinatarios de las políticas y servicios del gobierno local, que se han concretado en tres y a cada uno se le ha asignado un reto y unas objetivos:

**Las personas que viven, trabajan o visitan la ciudad:** con el reto de una sociedad digital y como objetivos potenciar la capacitación de la población, especialmente en TIC, mejorar los servicios públicos según las necesidades identificadas y orientar las políticas socioeconómicas a la mejora de la calidad de vida

**La propia corporación local de Algeciras y sus empleados:** cuyo reto es la modernización de la Administración y como objetivos facilitar el acceso y consulta a la información municipal, agilizar y simplificar las gestiones y

trámites municipales y fomentar la participación y colaboración de todos los agentes en el desarrollo de la actividad municipal

**La ciudad:** cuyo reto es el desarrollo sostenible y sus objetivos garantizar la adecuada movilidad y accesibilidad de la ciudad, promover una gestión eficiente y sostenible de los recursos y servicios urbanos y garantizar la sostenibilidad y la mejora de la eficiencia energética del municipio



Con estos pilares se han definido los proyectos del **Plan de Acción**, incluyéndose los proyectos que el Ayuntamiento tenía ya iniciados, y otros nuevos. Con todos ellos se establece una clasificación, teniendo en cuenta su complejidad técnica, organizacional o tecnológica y la prioridad estimada, con lo que se ha determinado un orden de puesta en marcha y la calendarización, que va desde el año 2019 al 2022. Los proyectos incluidos, con ese orden de priorización son:

Proyectos Prioritarios SMART
Capacitación TIC Ciudadanía y empresas locales
Ampliación Wifi en zonas clave
Identidad digital
Cuadro de mando integral inteligente (CMII)
Plataforma ciudad
Capacitación TIC empleado público
CRM Ciudadano
Plataforma de Administración electrónica
Plataforma de participación ciudadana
Plataforma de intermediación de datos
Registro electrónico de apoderamientos
Oficina de proyectos
Open Data
Portal de transparencia
Observatorio de proyectos

Videoactas de plenos
Implantación de un SIG
SRM (Social Relationship Management)
Plan de ciberseguridad
Plataforma de gestión integrada de la movilidad

Se han establecido indicadores que aseguren el control y cumplimiento de los objetivos fijados y maximicen el impacto, estos indicadores son de dos tipos, de productividad y de resultado y están particularizados para cada uno de los proyectos.



