





5. Propuestas para la reformulación y la gestión de actuaciones estratégicas.



REORIENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESTRATÉGICA.

Las circunstancias históricas que se están viviendo con ocasión de la crisis mundial obligan a todos los procesos de planificación que tienen el medio y el largo plazo como escenario de trabajo a reformular sus predicciones y sus estrategias.

Málaga, con su tradición de planificación estratégica urbana participativa, también ha de reformular sus objetivos y sus proyectos de futuro, haciendo gala una vez más de la capacidad de adaptación y de flexibilidad de su diseño metodológico.

Fruto de esta convicción, en 2009 el Patronato de la Fundación acordó que se debían revisar y reformular las estrategias del Plan, poniendo como criterio central de la misma **la creación de empleo y la generación de riqueza.**

Se propuso la formulación de un pacto por el empleo que finalmente tomaron de la mano algunos de los patronos de la Fundación (Diputación Provincial de Málaga, Confederación de Empresarios, Comisiones Obreras y Unión General de Trabajadores), dando lugar al "*Acuerdo de responsabilidad social por la economía, la innovación y el empleo*", concebido para toda la provincia de Málaga.

Lógicamente, esta revisión de las estrategias y de los proyectos debía contar además de con las instituciones, con la ciudadanía, para sumar aún más esfuerzos en la misma dirección, de ahí que en enero de 2010 se abriera un proceso de reformulación participada del II Plan Estratégico de Málaga.

Como fruto de esta participación, lo primero que se evidenció, en unos momentos en que los recursos económicos son reducidos y la creatividad es la clave para poner en marcha nuevos proyectos, fue la necesidad de recuperar con decisión los **criterios de selección de actuaciones** del enfoque estratégico más tradicional:

- Selección estricta de acciones y proyectos.
- Aseguramiento de la capacidad inductora de los proyectos.

- Previsión de una puesta en marcha razonablemente inmediata.
- Previsión de aplicación efectiva de las externalidades de cada inversión.

Se vio como una oportunidad la apuesta por **reducir el número de objetivos** y la **concreción de las fórmulas de consecución de los proyectos estratégicos.** En el capítulo central de este libro se han recogido estas apuestas por objetivos y proyectos concretos, como resultado de las reflexiones de los ponentes, los expertos y los foros ciudadanos.

El II Plan Estratégico de Málaga desde sus inicios se entendió orientado a la gestión, para lo que se ideó una metodología a caballo entre la planificación estratégica y la gobernanza, sin embargo, hasta el momento el proceso de creación de mecanismos de gestión entre agentes públicos y privados ha sido lento. Ahora es necesario acelerar este proceso de búsqueda de consensos y compromisos para poder ejecutar las acciones claramente inductoras de la actividad y del empleo. En este capítulo se recogen algunas propuestas concretas para los proyectos que se considera que pueden arrastrar más actividad y más externalidades. Propuestas planteadas como una primera orientación a la luz de la experiencia en otras ciudades y a la espera de ser definidas una a una a lo largo del 2011 valorándolas en su máximo detalle y, en su caso, decidir su impulso a través de la colaboración entre las diferentes instituciones y agentes públicos y privados. El **Programa Operativo 2012-2014 del II Plan Estratégico** tendrá como principales actuaciones las aquí recogidas y se centrará en conseguir que se pongan en marcha los modelos de gestión que aquí se esbozan y que a lo largo del próximo año se cerrarán.

REFLEXIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRELLA Y NUEVAS PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

1. Se vive un **momento de gran oportunidad.** Nuestro PIB ha descendido en Andalucía a los niveles de hace 10 ó 12 años, pero en otras zonas el descenso ha sido mayor. Hay que trabajar para acertar en la **reorien-**

tación del crecimiento, saber priorizar las inversiones y las infraestructuras y recordar que nuestro futuro pasa por el **sector servicios**, entendido como un valor añadido que favorece un mayor bienestar al residente y al visitante.

2. La **construcción** tiene que seguir siendo un sector importante en nuestra economía, para lo cual es importante diseñar un **plan de activación de la construcción** (plan concertado de vivienda) y **reorientación** de la misma hacia segmentos concretos, como la rehabilitación de barrios, las ciudades de la tercera edad o los barrios del conocimiento. Una construcción que se caracterice por la calidad y la potenciación de las industrias auxiliares, y que busque también en la internacionalización un modo de reforzar a las empresas malagueñas del mismo.

La potenciación de los **residenciales de la tercera edad** (residenciales que no solo aportan viviendas sino servicios especializados- médicos, comerciales, restauración, de salud, etc.-) podría servir de palanca para muchos otros sectores de la economía malagueña, ya que genera empleo en servicios al turismo y a los residentes, es consumidora de actividades culturales y refuerza la apuesta por el desarrollo del sector de la salud.

Por su parte, los **barrios del conocimiento**, que no se han puesto en marcha desde su propuesta en el II PEM, tienen una gran oportunidad ahora para hacerse realidad, al alinearse en un vector de demanda muy concreto y que, además, ejercería de palanca en otros sectores, como las empresas auxiliares tecnológicas.

3. En el **sector turístico** se ha notado la crisis de los mercados de origen tradicionales (Inglaterra, Alemania, etc.), sin embargo, hay que apostar por la apertura a los nuevos mercados del este europeo, donde se consolida un clase alta y media, que ya ha empezado a visitar la Costa del Sol y que quiere conocer nuevas culturas y tradiciones. Es el momento oportuno para iniciar la promoción en origen.

4. Sería conveniente hacer un estudio y una reflexión profunda sobre la relación que mantenemos con nuestros distintos entornos (otras ciudades y provincias, Andalucía, España) para determinar **las relaciones y los proyectos de complementariedad** que se podrían poner en marcha. Málaga puede ser más si cuenta con los demás entornos.
5. La situación actual requiere más que nunca la aplicación de la racionalidad en las inversiones (evaluar los proyectos basándose en su eficacia regional y su capacidad inductora de desarrollo), con lo que más que apostar por nuevas y grandes infraestructuras y equipamientos se ha de tender a **finalizar las dotaciones de servicios básicos**, como los de salud o los de agua (abastecimiento y saneamiento integral).
6. En estos años Málaga ha experimentado una gran evolución en materia de infraestructuras, y aunque aún quedan otras por terminar, es el momento de incidir en la capacidad de **generación de conocimiento e innovación, como estrategia de ciudad**. Por ejemplo, apostar porque Málaga sea una ciudad referente en la innovación dentro de los servicios públicos urbanos.
7. No hemos sido capaces de generar **nuevos modelos de gestión de los proyectos estratégicos**, lo que indica que aún no se ha interiorizado en los principales agentes de la ciudad la importancia y el verdadero sentido de la **gobernanza**. Se ha de apostar por definir acciones con claros ejecutores, que tengan competencias en la materia, aunque corresponda a varias administraciones.
8. **Málaga, Ciudad litoral**: Se destaca que Málaga continúa con una **fachada litoral sin imagen**. La construcción de los paseos marítimos no ha dado el salto cualitativo y de proyección en el Mediterráneo a la franja litoral, por lo que la última gran oportunidad de poner el contrapunto, que es **“La Térmica”**, se debe estudiar con mucha atención y cuidado y con liderazgo público de su planificación.

9. **Málaga, Ciudad de la Cultura:** En estos años se ha avanzado en muchos sentidos para convertir a la ciudad en una capital europea de la cultura (infraestructuras, equipamientos, conciencia ciudadana, programación cultural, etc). Lo último la creación de la **Fundación Málaga Cultural**, que apostó por convertir a Málaga en Capital Europea de la Cultura 2016, transformando la percepción de la ciudadanía sobre la potencialidad de la ciudad en el campo de la cultura y la creatividad. La Fundación CIEDES se ofrece a continuar esta labor en caso de ser necesario e incluir los trabajos en el proyecto estrella *"Ágora Mediterráneo"*. El barrio se destaca como centro de cultura y participación, que aporta proyectos educativos, culturales y económicos, máxime en épocas como la actual en las que resolver los problemas económicos se antepone a cualquier otro tema. Por otra parte, Málaga cuenta entre su población con más de 140 nacionalidades, con lo que el mestizaje histórico y la **diversidad** que convirtió a la ciudad en lo que es, sigue enriqueciéndola y generando actividad cultural. Este es un factor fundamental que se debe potenciar y canalizar para apoyar también los procesos de **integración social**.

10. **Málaga, Ciudad del Conocimiento:** Existen numerosos actores trabajando y haciendo grandes cosas en esta línea, pero lo hacen de forma descoordinado, a pesar de algunas buenas iniciativas. Sería fundamental crear un **proyecto unitario** ("Málaga, Innov@"), con un mínimo de dotación de personal y presupuesto, dedicado a coordinar y a conciliar acciones de agentes públicos y privados, que pusiera en valor lo existente y generara sinergias. Entre otras acciones podría potenciar los **barrios del conocimiento** y facilitar la **atracción de talento** para los mismos y para el conjunto de la metrópolis.

11. **Revitalización Urbana:** Se señala la necesidad de promover el avance de la ciudad aeroportuaria desde el enfoque estrictamente turístico hacia otro que incorpore negocios. Es un proyecto que debe ser palanca impul-

sora de la economía y del empleo en Málaga y en una amplia zona de influencia. Tiene un marcado carácter estratégico y debe entenderse en una doble faceta: proyección regional (aeropuerto central de Andalucía) y actividades empresariales asociadas a un aeropuerto clave en la red europea (**Ciudad aeroportuaria**).

Otro proyecto que debería avanzar es el **Guadalmedina**, conforme a lo que ya se recogiera en el libro del II PEM. Además, es un proyecto susceptible de dividirse en etapas, pero es fundamental que la ciudadanía lo sienta como propio y las administraciones se impliquen de forma positiva. Requiere tiempo para su desarrollo, por lo que no debería dejarse de lado una vez más. Debe crearse, impulsarse y controlarse desde Málaga, aunque contando con las diversas administraciones competentes.

12. Aunque no es el momento de hacer **nuevas demandas**, resulta conveniente ir pensando y evaluando para un futuro desarrollo. Tal es el caso de la necesaria 2ª Ronda Este cuya justificación se va a ver potenciada ante la próxima terminación de la *Autovía entre Almería y Málaga*. Sí parece oportuno reiterar la demanda histórica de terminación de la *Autovía del Guadalhorce* hasta conectar con la A-92, así como la inmediata ejecución del *Vial Distribuidor de la 2ª Ronda Oeste*, de la que es complemento inseparable. Es este un proyecto ya contratado pero aún no iniciado.

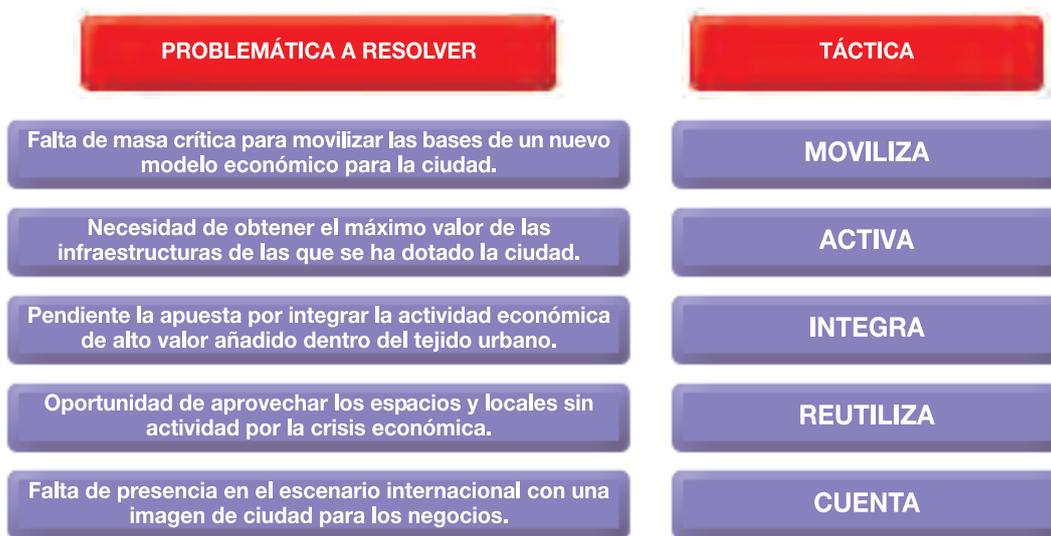
ORIENTACIONES PRÁCTICAS PARA EL IMPULSO DE LAS NUEVAS ACTUACIONES.

Tomando en cuenta este contexto y ante la necesidad de impulsar el II PEM en su ejecución en los próximos años, es importante destacar ante todo la vigencia de sus propuestas y su visión estratégica. Lo decisivo es poder **mantener las cuatro grandes apuestas de la ciudad**, siendo como son, apuestas cuya consecución es una cuestión de largo plazo y es necesario mantenerlas más allá de las coyunturas; lo que parece necesario renovar es la **forma de abor-**

dar estas apuestas, es decir, la manera en la que gestionar y hacer posibles algunos de los proyectos y actuaciones previstas para cada línea estratégica, y es ahí donde, como se afirma en el apartado anterior, se necesita una nueva forma de abordar los proyectos con inteligencia y creatividad.

Un modelo para entender la forma de abordar los retos tiene que partir de hacer una **buena identificación de los problemas** que han aplazado o dificultado determinados proyectos señalados en los informes temáticos referentes a cada uno de los cuatro retos estratégicos del II PEM. La manera en la que se nombran los problemas determina después qué soluciones se ponen en marcha y, en un momento como el actual, la precisión en las soluciones es una gran urgencia.

favorecer la instalación de actividad económica, unos programas de apoyo a los emprendedores, etc. Sin embargo, estos recursos no están suficientemente explotados en todo su potencial, principalmente en cuanto a su capacidad de **generar masa crítica para que el impulso a la economía del conocimiento** dé un salto cuantitativo y cualitativo y Málaga se convierta (y sea reconocida) en lo que quiere ser, *una ciudad en la vanguardia del conocimiento*. Para poder actuar en este elemento crítico, la **Táctica MOVILIZA** puede ser una buena manera de ilustrar la forma en la que abordar las nuevas actuaciones del II PEM: atender prioritariamente a crear las condiciones para atraer talento a la ciudad y movilizar en torno a esta apuesta a las personas, los proyectos y las mentes más inquietas que busquen un lugar, una ciudad, en



Así, de la lectura estratégica del nivel de avance de las cuatro grandes líneas del Plan podemos entender que hay cinco elementos críticos cuya solución puede impulsar de manera transversal el Plan, y la táctica para abordarlos puede ser fundamental en el actual contexto.

En **primer lugar**, la ciudad dispone de recursos y activos para favorecer un nuevo modelo económico que ayude a generar prosperidad: un tejido empresarial y tecnológico cada vez más activo en promover actuaciones que faciliten la actividad empresarial y científica, unas infraestructuras de alta calidad para fa-

la que dar forma a sus proyectos.

En **segundo lugar**, la ciudad ha visto cómo en los últimos años se hacían realidad diferentes proyectos relacionados con las infraestructuras de movilidad y accesibilidad urbana, la ampliación y modernización del aeropuerto, la inauguración de diferentes museos y centros de arte o el inicio de la construcción del auditorio. Son recursos fundamentales que contribuirán a dar condiciones de posibilidad a los retos del II PEM, pero por sí mismos no lo harán si no tienen detrás inteligencia y capacidad de gestión. El elemento crítico en muchos de estos **nuevos**

recursos de la oferta urbana de la ciudad reside en **obtener el máximo beneficio de ellos**, en aprovecharlos al máximo. Se trata de una cuestión transversal a varios de los proyectos citados en los informes temáticos, y sobre ellos convendría actuar desde un enfoque que podríamos denominar **Táctica ACTIVA**: buscar fórmulas imaginativas para obtener todo el potencial de los recursos existentes: atraer negocios a la ciudad aeroportuaria de Málaga, adelantar al máximo la gestión del auditorio, dotar de capacidad de gestión ágil a los programas y espacios de apoyo a la creación de actividad económica, etc.

En **tercer lugar**, una de las apuestas que menos se ha podido avanzar hasta ahora de las previstas por el Plan es la referente a los **barrios del conocimiento**, una apuesta que tiene el potencial de contribuir de forma transversal al II PEM en su conjunto. No ha sido posible hasta ahora hacer realidad la visión de dar cabida a nuevos puntos de centralidad dentro de la ciudad que sean capaces de albergar usos mixtos de vivienda junto con actividades de la nueva economía. Se trata de una cuestión pendiente pero que no es un objetivo en sí misma. Los barrios del conocimiento, tal como están concebidos en el II PEM, son una contribución a un objetivo más profundo como es el de generar actividad económica dentro de la ciudad, diversificar el tejido económico para aumentar la participación en la economía local de nuevos sectores emergentes de alto contenido tecnológico e innovador, aprovechar la generación de actividad económica, crear un efecto arrastre que dinamice la reactivación de espacios urbanos y su regeneración, etc. Para mantener en el punto de mira este objetivo final y siendo conscientes de las dificultades que han existido hasta ahora, conviene plantearse fórmulas diferentes de acercarse a él. Podríamos llamar a esto la **Táctica INTEGRAL**: favorecer la integración dentro del tejido urbano de actividades de la nueva economía interviniendo a escalas más pequeñas que la de barrio, con intervenciones más focalizadas y con criterios de especialización sectorial.

En **cuarto lugar**, otro de los elementos que en clave estratégica se pueden concluir de las

valoraciones temáticas de los cuatro retos del II PEM es el de la necesidad de encontrar nuevos emplazamientos y **puntos de atracción** para el impulso económico, la promoción de la cultura, la renovación física y la activación comunitaria y de la diversidad de la ciudad. Se trata de un problema cuyo abordaje puede contribuir a diferentes proyectos previstos en el Plan, pensando en términos de lo que podríamos llamar **Táctica REUTILIZA**: activar edificios y locales que puedan estar actualmente infrautilizados, en desuso o transitoriamente en situación de abandono de su actividad. Pensando en estos términos, pueden descubrirse dentro de la ciudad muchos activos públicos y privados que, por diferentes razones, no están en pleno rendimiento. Se trata de un “lujo” que la ciudad posiblemente no se puede permitir en tiempos de dificultades y que el Plan debe ser capaz de poner en valor. Se trata de una estrategia de intervención que diferentes ciudades en Europa están impulsando pensando en reutilizar estos espacios como alternativa a las dificultades que existen para construir nuevos edificios o instalaciones y, sobre todo, para actuar sobre uno de los grandes riesgos que para las ciudades tiene la crisis: la situación de abandono en la que quedan lugares muy visibles de la ciudad, generando problemas sobrevenidos. Fórmulas imaginativas de cesión de espacios para actividades espontáneas o no permanentes de carácter cívico, cultural o emprendedor pueden ayudar a mantener y fijar en el tejido urbano la actividad. Una actuación inteligente y medida sobre esta cuestión puede convertirse en fundamental para generar oportunidades para las personas en la ciudad.

En **último lugar**, una cuestión que se apunta en los informes de valoración de manera generalizada es la conclusión de que Málaga no dispone de una imagen fuerte que le permita proyectar sus potencialidades, que sea reconocida por las nuevas apuestas que ha impulsado estos años. Se trata, de nuevo, de algo que no es un objetivo en sí mismo, sino que permite potenciar la atractividad de la ciudad como lugar para hacer negocios y desarrollar proyectos empresariales, como un destino turístico con valores diferenciados, como una ciudad que vive volcada en la cultura como forma de vida y de

construcción de ciudadanía, como ciudad diversa, etc. Ante esto, lo que podríamos denominar la **Táctica CUENTA** puede ayudar a entender la prioridad que habría de darse en estos años al desarrollo de una labor de diplomacia urbana selectiva y focalizada, que sepa dar a conocer las capacidades de la ciudad en entornos muy concretos y con mensajes claros que dispongan de respaldo y apoyo. Poder contar un relato renovado de la ciudad entre la propia ciudadanía servirá para generar más adhesión al rumbo de transformación de la ciudad y para hacer valer el avance de la ciudad en determinados espacios de decisión y en los entornos sociales, culturales y empresariales más dinámicos.

ALGUNAS FÓRMULAS DE GESTIÓN PARA LAS ACTUACIONES ESTRATÉGICAS SELECCIONADAS.

En los capítulos anteriores se ha ofrecido un dibujo del escenario en el que tendrá lugar la próxima fase de ejecución y desarrollo de las previsiones del II PEM y una propuesta de cómo acometer tácticamente los objetivos que se propone: mantener los grandes retos del Plan y renovar la manera de enfocar los proyectos entendidos como medios para conseguir los objetivos y la forma de enfocarlos para darles agilidad, flexibilidad operativa y eficiencia en el gasto público. Al mismo tiempo, se han ofrecido algunos ejemplos que no pretenden ser de implantación mimética en la ciudad, sino una muestra de cómo otras ciudades han enfrentado retos similares a los de Málaga con actuaciones imaginativas.

De todas ellas, algunas suponen una clara invitación para la acción en los próximos años y conviene pasarlas de las ideas al diseño de su viabilidad y puesta en marcha. Estas actuaciones cumplen varias **características** que las hacen adecuadas para los nuevos tiempos y para contribuir al cumplimiento de los objetivos del Plan:

- **Vinculación a los proyectos estratégicos del II PEM:** en todos los casos, los ejemplos expuestos y los que se proponen como actuaciones de futuro tienen una relación directa con las líneas estratégicas y los proyectos estrella

definidos en el II PEM. Algunos sí pueden tener un contenido o una orientación novedosa pero, en cualquier caso, los resultados que persiguen son igualmente valiosos para el Plan por cuanto suponen una renovación de las actuaciones con las que alcanzar los retos.

- **Escalabilidad de los proyectos:** en los ejemplos que tienen que ver principalmente con actuaciones que buscan activar o movilizar recursos y capacidades ya existentes con nuevas formas de gestión o de impulso de proyectos. La escalabilidad es una característica fundamental, es decir, que las actuaciones pueden ponerse en marcha con la dimensión que se crea conveniente y esta puede ser fácilmente ajustada para darle una mayor envergadura si los resultados son óptimos, o incluso reducida y detenida la propia ejecución si la actuación no genera impactos en cierto tiempo.

- **Susceptibles de financiación mixta:** la experiencia en algunos de los ejemplos presentados demuestra que la puesta en marcha de estos proyectos es una cuestión que puede interesar a las instituciones públicas y también a agentes privados que actúan en determinados ámbitos de la promoción cultural, económica o social de la ciudad y que, por tanto, si se consiguen acuerdos y modelos de gestión adecuados, estos últimos pueden intervenir también en la financiación, e incluso, en la gestión de determinadas actividades, ayudando así a las arcas públicas a poner en marcha algunos proyectos.

- **Coste-eficiencia de sus resultados:** como se ha incidido al inicio del capítulo, ahora más que nunca se requieren actuaciones que puedan dar, en la medida de lo posible, resultados e impactos positivos a corto plazo con la menor inversión posible de recursos. Las actuaciones soft, que buscan poner inteligencia y capacidad de gestión en los proyectos estrella de la ciudad, si se dotan de capacidad de actuación suficiente pueden cumplir esta condición y suponer un revulsivo importante en las apuestas estratégicas del Plan.

Planteadas en términos generales, son un nuevo activo que puede sumarse a las actividades de desarrollo del Plan y, una vez, analizadas con mayor detalle e identificadas las necesida-

des operativas, pueden entrar en funcionamiento en relativamente poco plazo de tiempo.

PROPUESTAS DE GESTIÓN URBANA INTERINSTITUCIONAL.

Los informes temáticos de valoración del grado de avance del Plan han señalado en diversos puntos la necesidad de disponer de fórmulas de gestión novedosas y ágiles para impulsar algunos proyectos, sobre todo con algunas actuaciones previstas en *"Málaga, una ciudad renovada, para sus ciudadanos y visitantes"*, aunque no exclusivamente. A continuación se recogen las propuestas para cada proyecto estrella:

1. Ciudad aeroportuaria.

La vocación del aeropuerto de Málaga, una vez acometida su modernización y ampliación, es convertirse en una ciudad aeroportuaria, siguiendo la estela de otros ejemplos, como es el **caso de Berlín**, que son entendidos como infraestructuras generadoras de una dinámica propia con usos variados. Para hacer realidad este proyecto, conviene encontrar el consenso institucional suficiente que permita darle unidad sustantiva al mismo, dada su alta complejidad y los diferentes instrumentos y competencias que requiere poner en común.

La reunión de las competencias y la iniciativa de los ayuntamientos y de las instituciones interesadas en su desarrollo puede seguir la senda de algunos de los ejemplos mencionados en el informe, principalmente para poder acometer la renovación urbana de la zona con una mirada territorial compartida e integradora. En especial, desde el Plan se hace un llamamiento a que los municipios con una vinculación más directa con el aeropuerto acojan el desafío de pensarlo en términos de **proyecto integral de desarrollo metropolitano** y aúnen sus voluntades junto a las de otras **instituciones públicas y privadas** interesadas en impulsar y financiar las diferentes actuaciones bajo un mismo paraguas de gestión que ofrezca coherencia en las actuaciones, eficiencia en el desarrollo y, en definitiva, permita una intervención integral como proyecto *"Ciudad aeroportuaria"*. Sería deseable que en estos marcos de trabajo conjunto estuvieran el *Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre*, el *Ayun-*

tamiento de Málaga y *AENA*, así como otros posibles agentes públicos o privados con interés en el desarrollo del proyecto.

Las actuaciones respecto al aeropuerto tienen, por tanto, dos sentidos. Por un lado, una orientación vinculada a promover una gestión urbanística integral del área de influencia del aeropuerto, tal como se refleja en este caso, y que se dirige a facilitar la transformación del aeropuerto en una ciudad aeroportuaria. Por otro lado, sin que sea excluyente sino más bien complementaria, una **acción de promoción comercial** del mismo, tal como se explica más adelante, entendiendo que esta necesidad puede ser cubierta a través de un **mecanismo de diplomacia urbana** que, entre otras cosas, se encargue de la promoción exterior de nuestro aeropuerto.

En cualquier caso, desde la Fundación se confía en que la transformación del actual modelo de gestión aeroportuaria en España encuentre una vía hacia un sistema más acorde con las tendencias en los países de referencia, que caminan prácticamente en su totalidad hacia sistemas de gestión individualizada donde puedan entrar en los órganos de gestión las propias instituciones locales directamente interesadas en la promoción de los aeropuertos y el desarrollo de sus áreas de influencia. Para el caso del aeropuerto de nuestra ciudad, se trataría de un avance sustancial, dado que la apuesta realizada por su modernización, su impacto sobre la economía regional de todo el hinterland de Andalucía y su singularidad como destino turístico internacional y su vocación de servir también de hub de negocios, hacen necesaria una mejor coordinación con las políticas y estrategias que definen la ciudad de Málaga. La apertura hacia este modelo con capacidad autónoma sería deseable que implicara a la *Junta de Andalucía*, el *Ayuntamiento de Málaga*, el *Ayuntamiento de Alhaurín de la Torre* y la *Cámara de Comercio de Málaga*, con lo que se daría un impulso decisivo a esta cuestión.

2. Guadalmedina.

Se trata de un proyecto emblemático altamente complejo. El informe de los expertos recogido en este libro define algunas de las ra-

zones por las que la parálisis es el denominador común de cuanto afecta a este proyecto.

Una de estas razones aportadas tiene que ver con que es un proyecto cargado de posiciones previas y debates anticipados en el que las intervenciones y soluciones concretas pueden ser, además, variadas y con diferentes matices. Sería ilusorio pensar que se puede hacer tabula rasa con un proyecto así, pero parece decisivo poder perfilar un proyecto compartido y entendido por la ciudad antes de decantarse por una solución concreta y un modelo de ejecución definitivo.

Del mismo modo que ocurre en el caso de la ciudad aeroportuaria, estamos ante un proyecto que es la suma de varias intervenciones con escalas, con tiempos y con competencias diferentes. Pero es un proyecto que necesita una entidad propia y ser entendido como una unidad en su conjunto.

Una vez presentado el informe de CEDEX sobre las condiciones de seguridad del río, se podría plantear el impulso desde la Fundación de un proyecto de participación ciudadana para apoyar una solución global y de conjunto que, sin predefinir soluciones concretas a priori, sí pueda generar una mejor comprensión social de las diferentes alternativas existentes. Este proceso debe ser capaz de sumar a técnicos, organizaciones sociales, políticas y ciudadanía general y construir una plataforma de actuación para los próximos años, donde tengan cabida los órganos de gestión y ejecución y los órganos de debate y asesoramiento necesarios para alimentar y movilizar las actuaciones a lo largo del tiempo.

Con estas bases de partida, parece conveniente plantearse un proceso de reflexión que culmine en un plazo relativamente corto con un **acuerdo de consenso** entre las partes con competencias directas sobre esta actuación y con los diferentes agentes sociales que también quieran contribuir a construir una solución de futuro. Este consenso podría ir transformándose, en la medida en que sea capaz de seguir generando acuerdos y avances, en alguna estructura más permanente que integre diferentes niveles de participación y se organice en torno a problemáticas más específicas, para ir avanzan-

do nuevos acuerdos en cada cuestión particular, de manera que siga manteniéndose el acuerdo global y se busquen soluciones o marcos de diálogo parciales para cada uno de los asuntos que puedan generar mayores dificultades. A medio plazo, son estos espacios de diálogo entre los agentes más involucrados en cada una de las actuaciones parciales o que vayan acordándose y ejecutándose progresivamente los que tendrán que **encontrar su propia fórmula de gestión y de financiación** una vez que se concrete la manera de afrontar la solución y el proyecto concreto, ya que en cada caso, y según el tipo de proyecto, habrá de encontrarse el modelo de gestión más adecuado.

Los agentes institucionales que sería deseable implicar en este proceso serían el *Ayuntamiento de Málaga*, la *Agencia Andaluza del Agua-Junta de Andalucía* y el *Gobierno Central*, pero también otros agentes de la ciudad que puedan conformar un colchón de apoyo y de animación para la búsqueda de soluciones compartidas por las Administraciones.

3. Renovación del frente litoral.

Al igual que en los dos casos anteriores, estamos ante un proyecto que es en sí mismo un conjunto de intervenciones de diferente signo. Al tratarse de un proyecto con visión global pero en el que no existe, debido a su complejidad, un único ámbito administrativo competente, la realidad ha demostrado que, a pesar de haberse ejecutado diferentes actuaciones en estos años, queda pendiente un avance más unitario e integrador de todas ellas. Evidentemente, tal como refleja el informe temático correspondiente, se han ejecutado diferentes actuaciones con el impulso de las administraciones competentes en cada caso, pero el proyecto en clave estratégica demanda una solución integral que pasa por dotarlo de una capacidad propia de intervención.

Residir en un órgano creado ad hoc las diferentes competencias y recursos de unas administraciones u otras ha sido la solución que se ha planteado en otras experiencias internacionales. Las actuaciones aún pendientes requieren de la participación de varias administraciones públicas y constituir un órgano gestor integra-

dor de estas puede ser un buen instrumento para avanzar en esa clave global. La fórmula concreta dependerá de la negociación de las condiciones de entrada y del acuerdo sobre un modelo de funcionamiento que facilite la puesta a disposición de este órgano de cooperación institucional de las competencias de cada administración para que sea dicho órgano el que las ejecute. En cualquier caso, para conseguir el reto identificado en la valoración temática correspondiente de **darle unidad e integralidad a las intervenciones en el frente litoral** hará falta encontrar un marco de actuación específico en el que sería deseable que intervinieran el *Ayuntamiento de Málaga*, la *Demarcación de Costas* y la *Junta de Andalucía*, teniendo como objetivo la gestión urbanística concertada de la zona a largo plazo (fundamentalmente el final del Paseo Marítimo de Poniente y la unión con Torremolinos).

4. Un barrio del conocimiento en torno a la cultura digital.

La evaluación del área temática relacionada con el desarrollo de los barrios del conocimiento identifica el escaso avance en la materia debido, entre otras cosas, a las dificultades operativas para concretar el nacimiento dentro del tejido urbano de la ciudad de una concentración emergente de proyectos empresariales relacionados con las actividades del conocimiento.

Una manera de hacer posible esa imagen final de disponer en Málaga de un barrio que vaya acogiendo progresivamente un cierto nivel de especialización sectorial de actividades relacionadas con el conocimiento puede ser **constituir un hito significativo** que sirva como catalizador de diferentes iniciativas que puedan ir ganando espacio dentro de la ciudad a medida que surjan nuevas oportunidades de aprovechamiento y rehabilitación de espacios para concentrar estas actividades. En la revisión de ejemplos de actuaciones de interés para la ciudad se ha presentado el caso del **Citilab de Cornellá** a modo ilustrativo. Se trata de un caso muy específico que nace en un determinado contexto y, por tanto, no es necesariamente el recorrido que ha de realizarse en Málaga. Pero sí señala las posibilidades que puede ofrecer la **recuperación de un edificio con cierta sin-**

gularidad para destinarlo a la instalación de actividades relacionadas con la sociedad digital, un proyecto que podría ser el balón de enganche para ir dando forma a un barrio del conocimiento dentro de la ciudad. Una intervención de este tipo podría tener, su vertiente física con la adecuación de un edificio –o incluso una serie de edificios o equipamientos- que visibilicen su especialización. A su vez, lo sustancial sería ofrecerle un **marco de actuación** que integre líneas de trabajo como la apertura progresiva de la administración municipal a las nuevas formas de gobierno abierto aprovechando los recursos y valores que están detrás de la Administración electrónica, la extensión de programas de formación y capacitación a diferentes sectores de la población sobre las posibilidades de la cultura digital, la generación de puntos de encuentro para los colectivos y personas que trabajan y experimentan en la generación de soluciones digitales, el ofrecimiento de facilidades para la incubación y localización de proyectos empresariales de alto valor tecnológico, etc.

Siguiendo el caso de **Dublín**, el proyecto podría tener un recorrido con diferentes hitos, que transite desde la localización de un posible edificio que reúna las condiciones adecuadas –o, incluso, puede surgir de algún equipamiento del que ya disponga algún patrono, por ejemplo, en sus actuaciones de promoción del emprendizaje- hasta la adecuación de uno o varios espacios iniciales y la dinamización de las actividades de estos espacios. Este modelo a medida que se consolide su estructura a medio plazo sería deseable que contara con la intervención del *Ayuntamiento de Málaga* y de la *Junta de Andalucía*, tal como ha ocurrido en otros lugares. Además, habría de residenciar la capacidad para actuar, *en coordinación con otros agentes de la administración*, en procesos de **facilitación de nuevos locales y de instalación de nuevos proyectos** empresariales distribuidos en la zona de influencia del proyecto, conformando a largo plazo **una red de actividades** de diferente signo, pero orientadas todas a la generación de un cierto nivel de especialización sectorial en un ámbito concreto de la ciudad.

Ese espacio que sirva inicialmente como primera plataforma de despegue podría integrarse

dentro del esfuerzo de consolidación de la red de incubadoras municipales, trabajando en coordinación con la Incubadora I+D pero con singularidad propia.

Este proyecto también puede convertirse en un buen **catalizador de la cultura digital** a través de la activación de proyectos, equipamientos y actividades de alto contenido tecnológico en un ámbito espacial concreto de la ciudad que forme un **incipiente barrio del conocimiento con singularidad propia y con una conceptualización coherente**, por los valores que puede representar de transformación del funcionamiento de la ciudad, de renovación de la vida social hacia una ciudadanía más activa y de creación de nuevas oportunidades de desarrollo económico y empleo en uno de los vectores de transformación global más decisivos en las próximas décadas.

5. Una red de espacios especializados para la producción y exhibición cultural emergente.

Siguiendo con el refuerzo del vector cultural del II PEM, la aspiración de convertir la ciudad en “*Ágora Mediterráneo*” pasa por trasladar la experiencia vital y social de la cultura a nuevos espacios y momentos diferentes a los tradicionales. Sumar a la renovada oferta cultural ya disponible nuevos espacios que activen la capacidad creativa local puede ayudar a consolidar la apuesta estratégica por la cultura.

En este sentido, se ha ilustrado esta necesidad con algunos ejemplos internacionales que pueden ser perfectamente aplicables también en Málaga, como los **casos de Reino Unido** (*Meanwhile Project* o *Art in Inusual Places*). Una oficina para la **atención de locales comerciales sin actividad**, con capacidad para gestionar la adecuación de los espacios para **usos de producción y exhibición cultural**, con capacidad de interlocución con los propietarios públicos o privados de dichos locales, puede servir para lanzar esta experiencia. Con unos pocos esfuerzos económicos y humanos, el proyecto puede ponerse en marcha relativamente en poco tiempo y también en un corto plazo podría evaluarse su impacto a partir de una primera selección de locales. Tanto la *Gerencia Municipal de Ur-*

banismo como la Oficina de Rehabilitación del Centro Histórico podrían asumir este encargo, creando junto al *Área de Comercio, Consumo y Sanidad* y el *Área de Cultura, Educación y Ocio del Ayuntamiento*, un equipo en el que se incorporen también representantes del sector empresarial y cultural.

6. Un programa interinstitucional público-privado de apoyo al talento.

Málaga Valley es una importante iniciativa que refleja bien la apuesta que la ciudad y sus agentes han realizado por la incorporación de Málaga a la economía del conocimiento. Se trata de un activo para la ciudad que necesita dar un salto en la profundidad de sus actuaciones para pasar de ser un espacio de representación y de visibilidad a un espacio de acción. En este sentido, una de las necesidades más importantes detectadas en la valoración del área temática relacionada con “*Málaga, en la vanguardia de la sociedad del conocimiento*” tiene que ver con aprovechar el aumento de atractivo del tejido económico y tecnológico de la ciudad para convertirla en un lugar atractivo para trabajar y crear empresas innovadoras, como el caso de **Bizkaia: xede**.

Existen las condiciones para promover el acceso a una financiación **pública y privada** (donde sería deseable y fundamental la implicación autonómica) para apoyar la **atracción de talento profesional** al entorno científico-tecnológico de la ciudad. Como se menciona en el informe de evaluación, la cultura de cooperación entre los agentes económicos es muy notable y existen experiencias en el ámbito universitario, en el apoyo a la creación de empresas innovadoras, en la promoción internacional de la ciudad o en la internacionalización de empresas. Sería deseable dar un paso más en estas relaciones de cooperación poniendo en marcha algún mecanismo, que pudiera incorporar a la *Universidad de Málaga* y al *PTA*, además de al *gobierno autonómico* y al *local*, **facilitando así la llegada a las empresas de profesionales de prestigio y científicos y tecnólogos** que aporten más *software* a los recursos que ya existen en la ciudad en esta materia.

7. Una oficina de diplomacia urbana.

Una valoración global del proceso de reflexión y evaluación realizado destaca que la ciudad ha dado un cierto salto y una transformación importante en sus apuestas y, sin embargo, la imagen que ofrece de sí misma a la ciudadanía y al exterior no traslada aún con claridad dicha transformación. Esto no es necesariamente un problema simplemente de comunicación, sino que responde a otros factores y, desde luego, entre ellos está que las grandes transformaciones urbanas requieren de su propio tiempo para calar en profundidad. Por otro lado, renovar la imagen para que sea más fiel al compromiso de la ciudad por su **transformación económica, urbana, social y cultural** no es un objetivo en sí mismo, sino que es un **instrumento precisamente para multiplicar dicha renovación.**

Por ello, se propone actuar sobre el conocimiento exterior de la ciudad en **tres ámbitos** muy concretos, y hacerlo además a través de un instrumento de gestión que tenga un encargo claro y preciso de los resultados a conseguir. Los ámbitos más críticos donde se ve la necesidad de hacer un ejercicio activo de diplomacia urbana tienen que ver con el **turismo**, con la potenciación del **aeropuerto** y con la **atracción de inversiones**. En los tres casos se ha detectado que el esfuerzo realizado hasta la fecha (avance hacia una ciudad más atractiva, la próxima finalización de la ampliación del aeropuerto y el aumento de la densidad de actividades y agentes relacionados con la innovación, la ciencia y la tecnología) ahora ha de aprovecharse al máximo, dando a conocer estas apuestas y centrando el objetivo en multiplicar el impacto de estos avances, como se hiciera en **Adelaida, Cincinnati o Toronto.**

En el caso concreto del aeropuerto, la creación de un modelo específico y coordinado de gestión permitiría que la ciudad pueda tomar la iniciativa de promoción comercial de su aeropuerto sin incidir en el actual modelo de gestión aeroportuaria existente en nuestro país. En cualquier caso, siguiendo otros ejemplos (se podría mencionar el caso de **Vitoria International Airport Promotion S.A. o Bilbao Air**),

es posible realizar la **promoción comercial del aeropuerto de Málaga**, favoreciendo el conocimiento en el mundo de las potencialidades del aeropuerto y apoyando a las empresas que ya operan en el mismo a través de un **Plan de Promoción del aeropuerto**. En este impulso comercial del aeropuerto sería deseable que estuvieran implicados el Ayuntamiento, la Junta de Andalucía, la Cámara de Comercio y otros.

El *Área de la Delegación de Turismo del Ayuntamiento de Málaga* puede liderar el encargo de un **programa específico de relaciones internacionales** que integre determinados objetivos, a estudiar en cada caso, pero que podrían vincularse a la **búsqueda activa de posibles organismos universitarios o tecnológicos** que puedan estar interesados en localizar en la ciudad ciertas actividades, a la presentación y establecimiento de contactos a través de una agenda concreta de agentes internacionales de interés para la ciudad (en ciertos mercados turísticos, en ciertos círculos empresariales, etc.), trabajando con una **imagen unitaria** para todas estas actuaciones.

EPÍLOGO.

En la medida en que los proyectos propuestos y sus intervenciones son completamente diferentes y cada una de ellas implica a distintas Administraciones, éstas tienen la responsabilidad de ponerse de acuerdo y mostrar su voluntad política de hacerlo. La reformulación propuesta sobre la ejecución del II PEM ha de permitir la constitución **de fórmulas concretas y de nuevos espacios de colaboración** que aúnen las voluntades de las instituciones concernidas. En función de cada caso, la fórmula habrá de ser diferente, pero en todas ellas se debe conseguir un consenso sobre el nivel de participación y responsabilidad de cada agente para lograr una gestión eficaz. Este será el trabajo fundamental a lo largo del 2011 de los patronos que componen la Fundación, avanzando con pasos firmes hacia una gobernanza clara en los proyectos prioritarios de la ciudad y su espacio metropolitano. ■

