

I PLAN ESTRATÉGICO

Hay que retroceder casi dos décadas y analizar la situación de España para comprender el inicio del proceso de Planificación Estratégica en Málaga. En el **año 1992**, dos grandes eventos a escala mundial coincidieron en nuestro país: los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Mundial de Sevilla.

Ambas ciudades se convirtieron en punto de referencia, acaparando la atención nacional e internacional, así como fuertes inversiones por parte de las administraciones. Su proyección en el panorama mundial de ciudades podía suponer el relegamiento del resto de urbes españolas.

Málaga reacciona ante esta posible **pérdida de competitividad** en el territorio andaluz y español, **planificando su futuro a medio y largo plazo**. Es así una de las primeras ciudades españolas, y la primera en Andalucía, en utilizar una herramienta, hasta entonces poco conocida a escala urbana, que le ha permitido diseñar el modelo de la “Málaga del futuro” de una forma participativa, plural y consensuada: la **Planificación Estratégica**.

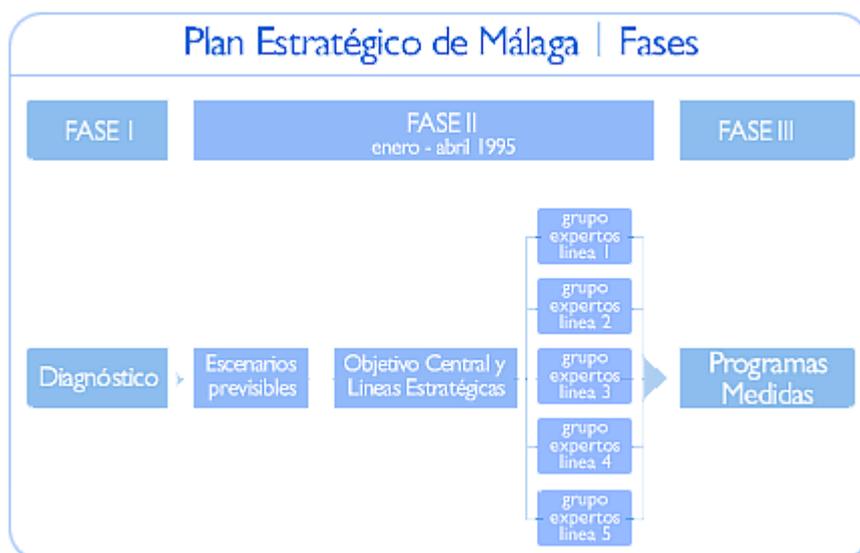
En el Primer Plan Estratégico de Málaga (1992-1996) se fijaron cuatro líneas estratégicas y 194 proyectos. Posteriormente estas líneas fueron ampliadas con una nueva al constatar que gran parte de los proyectos recogidos tenían como referencia el Centro Histórico de la Ciudad.

¿Cómo lo hicimos?

FASE I : ¿Cómo es Málaga?

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

El primer paso del I Plan Estratégico de Málaga fue elaborar un diagnóstico de la ciudad y sintetizar a través de una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que permitió ver cuál era el posicionamiento competitivo de la misma.



El resumen final de fortalezas y debilidades que aquí se recoge se cruzó con los datos de los estudios del análisis externo de la ciudad para obtener las oportunidades y amenazas y crear los escenarios de la ciudad de cara al futuro.

FASE II : ¿Qué ciudad queremos ?LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS

A raíz del conocimiento adquirido sobre los puntos fuertes y débiles de Málaga, el Plan Estratégico diseñó un modelo de ciudad. Para alcanzarlo fue necesario fijar un Objetivo Central: Hacer de Málaga "una ciudad metropolitana de alcance mediterráneo, metrópolis de alta calidad de vida y respeto medioambiental, capital económica y tecnológica de Andalucía, capital turística y de ocio europea."

Conseguir este objetivo implicaba tener un plan de acción y fijar una estrategia a seguir. Así, del desglose del Objetivo Central surgen 5 Líneas Estratégicas:

Línea I : "Ciudad metropolitana de alcance mediterráneo". Engloba, entre otros, los temas del rol y el contexto de Málaga en el territorio, las grandes infraestructuras de transporte y comunicaciones, el gobierno de la ciudad y del sistema urbano, resultando un conjunto de 5 programas.

Línea II : "Metrópolis de alta calidad de vida y respeto medio ambiental". Se ocupa de los aspectos relacionados con la "sostenibilidad de la ciudad". Además de los temas medioambientales, esta línea se refiere a la población, la vertebración y articulación social, el sistema sanitario y la vivienda, como bienes de primera necesidad, fijándose 5 programas.

Línea III : "Capital económica y tecnológica de Andalucía". Analiza lo relativo al mercado de trabajo, las infraestructuras, la competitividad económica y los sectores industriales - financiero, construcción, etc.-, determinando un total de 8 programas.

Línea IV : "Capital turística y de ocio europea". Su objetivo es proyectar la ciudad al exterior y hacerla más atractiva. Le conciernen los temas culturales, turísticos y comerciales. Cuenta con un total de 6 programas.

Línea V : "Ciudad educadora y formadora". Engloba los temas de educación y formación desarrollados en tres programas. Se considera que tiene un carácter horizontal o transversal (al igual que la de calidad de vida) en cuanto invade y/o interfiere en las otras líneas.

FASE III: ¿Cómo cambia la ciudad?

LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS OPERATIVOS



En esta fase se concretaron los proyectos y programas específicos que han de llevarse a cabo para el cumplimiento del Objetivo Central y, por tanto, de las Líneas Estratégicas y los programas propuestos.

Todas las actuaciones fueron clasificadas por "áreas o sectores estratégicos", de forma que fuera más fácil determinar las prioridades del P.E.M. a corto y medio plazo.

Se determinaron 22 bloques de los que se seleccionaron 4 para su puesta en marcha a corto plazo: Centro Histórico, vivienda, agua y suelo industrial.

Finalmente, se concretaron los proyectos que el P.E.M. recogía al respecto y se inició la selección de los anteproyectos a encargar para dar paso a la fase de ejecución.

FASE IV : De la teoría a la acción

LA EJECUCIÓN

Se trata de la fase crucial del proceso de planificación. Las instituciones y agentes de la ciudad son los responsables de la aplicación y ejecución del mismo, ya que el papel de la Fundación, como órgano gestor del Plan, no es el de ejecutar los proyectos sino el de facilitar su realización.

La Fundación pasó a un segundo orden respetando la autonomía de cada institución o asociación respecto al liderazgo de los proyectos. Pese a ello se seleccionan 18 proyectos para ser impulsados directamente desde la Fundación, a través del Programa Operativo 96-97, llevado a cabo por varias vías:

El encargo de anteproyectos a expertos y técnicos, que se recogen a continuación:

- La Catedral (Escuela Taller)
- Palacio de Deportes
- Parque Norte-Arroyo del Cuarto
- La Coracha · Parque Empresarial
- Nuevo Parque Feria
- 2ª Ronda de circunvalación (Hiper-ronda)
- Plan Esp. Infraestructuras de Teatinos
- Plan Esp. Infraestructuras del Litoral Este
- Plan Esp. Infraestructuras Churriana-Bahía de Málaga
- Estudio para el Plan Estratégico de la Universidad
- Paseo Marítimo de Poniente
- La presentación de determinadas actuaciones a convocatorias comunitarias
- El asesoramiento directo de los técnicos de la Fundación en la planificación de las actuaciones.

EL SEGUIMIENTO

Al mismo tiempo que se desarrolla la fase IV de ejecución de las propuestas del I Plan, y dado lo dilatado del período de redacción del mismo, se realiza un seguimiento de las actuaciones que lideran otros agentes de la ciudad como el Plan Especial del Puerto (con la petición de incorporación de la Autoridad Portuaria al Patronato de la Fundación), la rehabilitación del Centro Histórico (colaborando con el Plan URBAN y el Plan FUTURES), el Plan Estratégico de la Universidad o el Plan Estratégico de Redefinición Turística de Málaga. Estas circunstancias llevan al Patronato de la Fundación a dar paso a la Fase V de seguimiento de proyectos, compaginándola en el tiempo con la fase de ejecución.

El compromiso de seguimiento de determinados proyectos por parte de la Comisión Ejecutiva de la Fundación CIEDES incluye las siguientes actuaciones:

- Construcción del AVE Córdoba-Málaga
- Plan Especial del Puerto
- Creación del Museo Pablo Picasso
- Plan Director del Aeropuerto de Málaga
- Terminación de la Autovía del Mediterráneo (Adra-Guadiaro)
- Construcción de la Autovía Málaga-Córdoba
- Creación de la 2ª Ronda de Circunvalación Oeste
- Plan Intermodal del Transporte Metropolitano
- Recogida selectiva de residuos
- Paseo Marítimo de Poniente
- Construcción de una "Ciudad de la Justicia"
- Construcción de un Auditorio
- Creación de un Palacio de Ferias y Exposiciones
- Museo de Bellas Artes y Arqueológico
- Revitalización del Centro Histórico de Málaga
- Ampliación de la Universidad de Málaga
- Creación de un Parque Empresarial
- Plan Guadalmedina

LOS LOGROS ALCANZADOS POR EL PLAN ESTRATÉGICO El primero y principal logro del Plan Estratégico fue, sin duda, la creación de la Fundación "Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social de Málaga" (CIEDES). A través de ella se han podido llevar a cabo los avances del Plan y numerosas iniciativas surgidas de él, que de no existir dicha entidad no se habrían emprendido. La Fundación CIEDES está calificada como institución docente e investigadora privada sin ánimo de lucro y principal promotora del Plan Estratégico de Málaga. Así mismo, está integrada por las 13 instituciones más importantes de la ciudad. Por la composición de su patronato y los objetivos que persigue, la Fundación CIEDES es única en su género en España.

Como hechos más destacados, y analizados cronológicamente, se podrían resaltar los siguientes:

1993-1995

Más de 40 reuniones para la elaboración del Plan, con una participación aproximada de 2000 personas y más de 300 horas de trabajo.

Celebración de 3 Asambleas Generales del Plan Estratégico.

Miembro del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU).



Programa Europeo Community First, de intercambio de experiencias sobre desarrollo urbano con las ciudades de Blackburn y Copenhague.

Premio Andalucía 1995 de Economía y Hacienda Autónoma de Investigación. Incorporación de Málaga en el Primer Catálogo Español de Buenas Prácticas de Hábitat II.

Participación en numerosas conferencias europeas y españolas, así como enlace entre instituciones malagueñas y distintos proyectos internacionales (PACTE, BOLIVAR, NETWORK, DANDALUS...)

Colaboraciones con el PGOU, el Plan Intermodal de Transportes, el Plan de la Aglomeración Urbana de Málaga, la Plataforma por el Centro de Arte Contemporáneo, ciclo "Málaga, ciudad abierta", etc.

1996-2000

Anteproyectos o Estudios Previos de propuestas del PEM.

Celebración de seis Comisiones de Seguimiento del Plan Estratégico con la participación de 75 personas y la Mesa Estratégica sobre el Patrimonio del Centro Histórico (más de 100 asistentes).

Miembro de la Red de Ciudades Mediterráneas para el desarrollo estratégico (Programa Ecos Ouverture).

Socios fundadores y Secretaría Técnica de la Asociación Euromediterránea de Planificación Estratégica Urbana -ESPUR-.

Colaboración para la obtención del Premio Europeo de Ciudad Sostenible a la ciudad de Málaga, de la Comisión de Regiones de Europa.

Nombramiento como miembro del Consejo Rector del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) y la designación de Málaga como Presidenta y sede de la Conferencia Anual del mismo para el año 2000.

Participación en las principales Conferencias Europeas e Internacionales sobre planificación estratégica en Lisboa, Calvià, Santafé de Bogotá (Colombia), Quito (Ecuador), Cali (Colombia), Caracas (Venezuela), Río de Janeiro (Brasil), etc.

Colaboración en diversos proyectos y estudios con la Gerencia de Urbanismo (Barcelona Meeting Point); Área Metropolitana de Barcelona; Instituto de Estudios Metropolitanos de Barcelona; Centro de Estudios Municipalistas (CEMCI) y Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) con sede en Granada; Consejo Internacional de Iniciativas Medio Ambientales Locales (ICLEI), etc.

Celebración de las Jornadas URBAN en colaboración con el Ayuntamiento de Málaga, para dar a conocer las intervenciones realizadas en el Centro Histórico malagueño y en otros centros de ciudades españolas y europeas, con fondos de este programa.

Celebración de las Jornadas Hábitat II, en colaboración con el Ministerio de Fomento, para dar a conocer la importancia del 1º Premio Hábitat II Ciudad Sostenible concedido a Málaga.

Celebración de la IV Asamblea General del Plan Estratégico de Málaga.

En colaboración con Promálaga, organización del Primer Seminario Europeo sobre subvenciones a las PYMES.

En colaboración con Promálaga organización del programa y Tienda Virtual Arnetmálaga.com.

Organización del VIII Congreso Anual del CIDEU.

En colaboración con el Ayuntamiento de Málaga, gestión de la red nº 6 de Medio Ambiente Urbano del Programa Europeo URBAL.

PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS DE TRABAJO 1993-2000

Treinta y un dictámenes de análisis de la realidad malagueña (aprox.300 copias de cada uno).

Estudio de Macrotendencias del entorno de Málaga y encuesta Delphi (aprox. 200 copias de cada uno).



30 números y un especial del boletín "Ojo a Málaga" (2.800 ejemplares de cada número, salvo el especial del que se editaron 12.000).

19 números de los Documentos de Trabajo "Ojo a Málaga" (incluidos en los boletines, más 200 ejemplares para difusión especial).

Libro del Plan "La aventura de diseñar el propio destino: Plan Estratégico de Málaga" (2000 ejemplares). 6 números del boletín "Málaga, Economía y Sociedad" (1000 ejemplares).

4 Actas de las Asambleas Generales celebradas (500, 1000 y 1000 ejemplares, respectivamente). 4 Informes del Vicepresidente de la Comisión Ejecutiva a las Asambleas Generales (500, 1000 y 1400 ejemplares, respectivamente).

Estudio sobre "Las Necesidades de la Artesanía Malagueña".

Múltiples folletos, trípticos y documentos informativos orientados a distintos públicos, así como estudios de investigación por encargo de diferentes colectivos e instituciones.

EL proceso de transformación de la ciudad

La elaboración del I Plan Estratégico de Málaga (I PEM) constituyó en su día una alternativa acertada y necesaria, especialmente en una ciudad tan relevante dentro del sistema regional andaluz y carente hasta entonces de una definición clara de proyecto de futuro.

La Evaluación de la ejecución del I Plan, titulada "**El proceso de transformación de una ciudad**" y presentada en marzo del 2001, así lo constata y permite subrayar su contribución netamente favorable. Ahora bien, pese a este balance positivo, no había que perder de vista que subsistían numerosas actuaciones pendientes de materialización, tanto entre las ya programadas como entre las que eran necesarias al hilo de las nuevas necesidades económicas y sociales. Es decir, lo ya conseguido

debía apreciarse en su justa medida, pero era preciso tomar conciencia de que quedaba aún mucho por hacer.

A modo de conclusión, se recogía en esta Evaluación del **I PEM** lo siguiente:

“Se puede decir que Málaga ha mejorado su posición competitiva en el mercado regional y nacional, aunque aún sigue necesitando consolidar una imagen de ciudad sólida que la afirme con ventaja en los mercados europeos y mundiales.

La pronta terminación de las grandes infraestructuras de comunicaciones y transportes que están pendientes favorecerá esta transformación. Las buenas condiciones de la economía nacional han tenido una repercusión más fuerte en la ciudad, y en la provincia en general, que en el resto de Andalucía y España.

El mercado de trabajo ha sido uno de los avales de esta mejora, así como la construcción y los servicios turísticos han sido uno de los motores. La capitalidad económica y tecnológica de Málaga en Andalucía está empezando a ser respaldada por los datos estadísticos, así como por la opinión pública. No ocurre lo mismo con la desaseada capitalidad turística y de ocio europea, donde la mejora de las condiciones culturales y turísticas de la ciudad aún no pueden competir con los mercados exteriores, siendo necesaria una mejor coordinación con la oferta de la Costa del Sol y los agentes públicos y privados.

En líneas generales las condiciones de vida de la población han mejorado y se han realizado grandes esfuerzos en el plano ambiental, aunque siguen existiendo deficiencias importantes que habrá que subsanar pronto para no frustrar las aspiraciones de desarrollo de la ciudad”.