





1. Las ciudades ante la crisis económica.  
Criterios de actuación.





## INTRODUCCIÓN.

La ciudad de Málaga ha protagonizado en los últimos años importantes transformaciones a partir de su plan estratégico. En este tiempo, el **escenario** en el que se mueven las ciudades ha cambiado notablemente por el actual contexto de crisis económica y por la consolidación del papel de las ciudades en el mundo globalizado. La revisión del II PEM que se presenta en este documento refleja que el esfuerzo realizado en los últimos años ha dado sus frutos en diferentes proyectos e iniciativas que han renovado la ciudad en muchos aspectos y han consolidado las apuestas estratégicas de la ciudad. Así, la ciudad ha podido dotarse de **nuevas y renovadas infraestructuras y proyectos en marcha** que, en muchos casos, dependían del acuerdo o directamente de la acción de otras entidades. Ahora es el momento de que la ciudad saque el máximo partido a este esfuerzo y a estos nuevos recursos; disponer de un nuevo aeropuerto, mejorar las conexiones de transporte o ampliar la oferta museística son logros de estos años pero, evidentemente, no son objetivos por sí mismos ni son una condición suficiente para alcanzar los objetivos últimos del Plan, representados por sus cuatro grandes apuestas. Son recursos y capacidades que la ciudad ha incorporado, pero es el momento de extraer el máximo valor posible a esas infraestructuras e iniciativas que han surgido en estos años, dotándoles de capacidad de impacto y de una gestión eficaz. De alguna forma, llega el momento de impulsar las **estrategias de software** para sacar partido del hardware desarrollado en estos años, apostar por soluciones imaginativas que pasen por dar forma a algunos proyectos aún pendientes mediante fórmulas flexibles que no impliquen siempre grandes inversiones económicas.

De forma muy sintética pero en clave estratégica, dos elementos destacan como aspectos críticos en la capacidad de tracción del II PEM en los próximos años:

- El **contexto económico** nos indica que se han caído en la ciudad los motores de creación de riqueza: los nuevos rumbos de futuro para el impulso estratégico de la ciudad pasan

necesariamente por entender que el escenario económico ha cambiado y a nivel local implica:

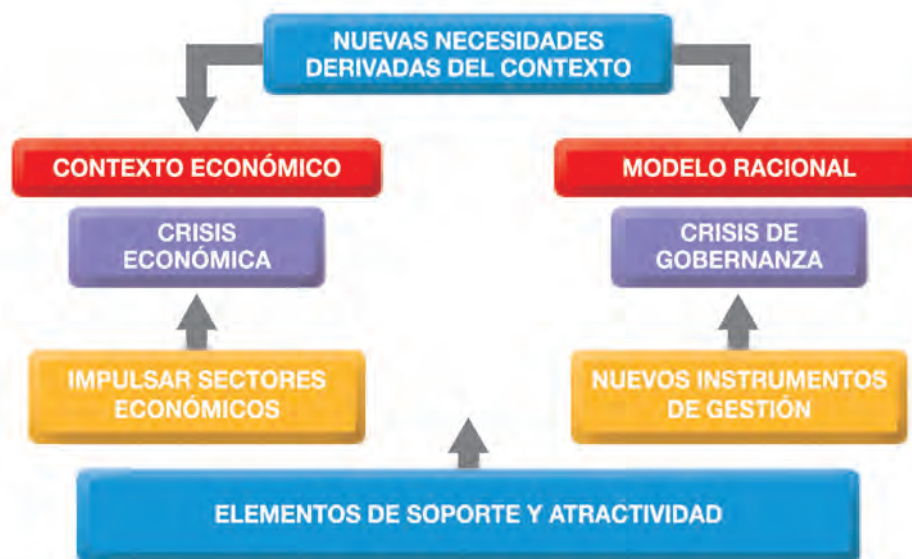
- o Menor disponibilidad de recursos.
- o Menor capacidad de gasto.
- o Mayor eficiencia en el gasto.
- o El urbanismo ya no puede ser el motor de la economía pública local.
- o Mayor exigencia social para los proyectos.
- o Necesidad de orientar los esfuerzos a la mejora de competitividad económica local y la diversificación del modelo productivo.

- **El modelo relacional** en el que se desenvuelve el II PEM nos ofrece una lectura adicional: la lentitud en la implantación de determinados proyectos emblemáticos se achaca a problemas de gobernanza. El modelo de gestión territorial exige en las actuales circunstancias dar respuestas rápidas, poner en marcha proyectos de forma ágil e integrarlos bien en los instrumentos de planificación territorial supralocal y sectorial, y aunar voluntades entre administraciones públicas y con los agentes privados y sociales.

La conjunción de ambos factores va a marcar el nuevo periodo de ejecución del II PEM e invita a hacer un esfuerzo de poner al servicio de la ciudad todos los proyectos y activos con los que la ciudad ya cuenta, al servicio de la transformación del modelo económico para el impulso de nuevas actividades, y haciéndolo a través de instrumentos de gestión ad hoc que aprovechen al máximo esos activos.

## LAS CIUDADES ANTE LA CRISIS ECONÓMICA. CRITERIOS DE ACTUACIÓN.

La reformulación del II PEM se hace coincidir en el tiempo con un momento de crisis económica muy profunda que abre importantes incertidumbres para la gestión urbana. El recorrido realizado en el impulso estratégico de la ciudad se ha dado en un contexto de bonanza económica que ha permitido construir estrategias y proyectos en unas determinadas condiciones que han hecho posibles los avances observados en la evaluación de cada uno de las cuatro lí-



neas estratégicas del Plan. Con el cambio de escenario, que afecta en mayor o menor medida a la mayoría de las ciudades de nuestro entorno, **el impulso estratégico urbano requiere de una adaptación para afrontar un nuevo escenario** de recortes presupuestarios, de mayores demandas de atención social y de priorización de respuestas a esta coyuntura.

Esta adaptación pasa por una **respuesta local a la crisis** que sea capaz de atender las crecientes demandas de soluciones a corto plazo derivadas de la crisis sin olvidar la visión estratégica a largo plazo, pero desarrollando esta última labor con nuevos criterios de estrategia inteligente ante la crisis económica. Este es el equilibrio que las ciudades que siguen comprometidas con el futuro están intentando mantener en nuestro contexto y es el que ha de saber mantener el II PEM en los próximos años. Así, diferentes evaluaciones que se han realizado en los últimos meses sobre el **impacto de la crisis económica sobre los ayuntamientos a nivel europeo** han destacado una serie de criterios de actuación que han de incorporarse a las nuevas formas de política local estratégica para los próximos años. El informe "*Recession and recovery: the role of local economic leaders*", publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) dentro de su Programa LEED y elaborado junto con *The Work Foundation*, es una buena referencia para

entender el impacto que ha supuesto la crisis en muchas ciudades europeas similares a Málaga, y cómo algunas ciudades están afrontando esta situación con soluciones de **dinamización de la economía local** (facilitar y mediar con las instituciones bancarias para lograr el acceso a crédito de las empresas, por ejemplo), de movilización del **mercado de trabajo** (priorizando la actuación sobre el colectivo de desempleados jóvenes y el impulso a los programas de formación profesional), de actuación sobre el **espacio público** (favoreciendo las actuaciones que impliquen la renovación de los espacios y fachadas a pie de calle y más visibles para luchar contra el abandono de la actividad social y comercial en determinadas áreas urbanas) y, en clave más estratégica, de **liderazgo político** (fortaleciendo la creación de espacios de consenso e impulso social de las nuevas actuaciones, por ejemplo). Como concreción de este trabajo de la OCDE se ha llegado a afinar aún más en cuanto a las recomendaciones generales a partir de las cuales los ayuntamientos pueden afianzar su papel en la gestión de la crisis. Estas recomendaciones son conocidas como los *Principios de Barcelona* que son una buena referencia para entender los valores sobre los que los municipios europeos más implicados en su papel activo en la crisis quieren basar su actuación:

1. **No reaccionar precipitadamente**, sino con intencionalidad. Ejercer un liderazgo pro-

### The Barcelona Principles

- I. **“Provide pro-active and collaborative leadership at the local level”**: Don't waste the crisis, but respond with leadership and purpose.
- II. **“Make the case for investment”**: Make the case for continued public investment and public services and the taxes and other sources of investment required.
- III. **“Robust long-term economic strategy”**: In the long term: build local economic strategies which align with long-term drivers and identify future sources of jobs, enterprise and innovation.
- IV. **“Purposeful short-term action is needed”**: In the short-term: focus on retaining productive people, business, incomes, jobs and investment projects.
- V. **“Investment attraction and readiness”**: Build the tools and approaches to attract and retain external investment over the long-term.
- VI. **“Relationships matter and need increased attention”**: Building genuine long-term relationships with the private sector, trade unions, and other key partners.
- VII. **“Effective public works and major investments”**: Take steps to ensure the sustainability and productivity of public works, infrastructure and major developments/events.
- VIII. **“Stay close to the people”**: Local leaders should act purposefully to support their citizens in the face of increased hardship.
- IX. **“Stay open to the world”**: Local economies have benefited and should continue to benefit from being open and attractive to international populations and capital.
- X. **“Build national-local alliances”**: Communicate and align with national and other higher tier governments.

Fuente: Texto original aprobado por OECD Leed.

activo y colaborativo a nivel local, contando con los agentes locales y con otros municipios, y diferenciando claramente entre las respuestas a corto y a largo plazo.

**2. Utilizar la inversión y los servicios públicos** de forma continuada, así como los impuestos y otras fuentes de recursos para la inversión requerida.

**3. Una estrategia robusta a largo plazo.** Construir estrategias locales que se alineen con los factores de crecimiento a largo plazo e identificar las fuentes futuras de empleo, empresas e innovación.

**4. Acciones con sentido a corto plazo.** Las actuaciones a corto plazo deben focalizarse en la retención de personas productivas, empresas, ingresos, empleos y proyectos de inversión.

**5. Atracción de inversiones y capacidad de reacción.** Construir los instrumentos y en-

foques para atraer y retener inversiones en el largo plazo.

**6. Las relaciones importan** y necesitan una atención creciente. Construir relaciones genuinas a largo plazo con el sector privado, los sindicatos y otros socios relevantes.

**7. Grandes inversiones y obras públicas efectivas.** Dar los pasos necesarios para asegurar la sostenibilidad y la productividad de las obras públicas, las infraestructuras y los grandes desarrollos y eventos.

**8. Permanecer cerca de las personas.** Los/las líderes locales deben actuar de manera intencionada para apoyar a su ciudadanía para afrontar unos momentos crecientemente duros.

**9. Permanecer abiertos al mundo.** Las economías locales se han beneficiado y deben continuar beneficiándose de su apertura y su

capacidad de atracción de personas y capitales a escala internacional.

#### 10. **Construir alianzas nacionales-locales.**

Debe mantenerse la comunicación y el alineamiento con los gobiernos locales y de otros niveles superiores al local.

De todo ello, podemos concluir que emergen unos **valores prioritarios que han de impregnar las nuevas orientaciones** de los proyectos contemplados en el II PEM:

- Favorecer las actuaciones que sean de más fácil **implantación**, para conseguir resultados a corto plazo que puedan aportar avances y generar apoyo a la capacidad de tracción de la Fundación CIEDES como impulsora del Plan, sin aparcarse, desde luego, los proyectos más complejos y con una maduración más larga o unas dificultades técnicas o inter-institucionales.

- Favorecer las actuaciones que requieran **inversiones públicas mínimas** o readaptar las fórmulas de ejecución o puesta en marcha de las actuaciones aún pendientes para orientarlas hacia esquemas de financiación novedosos donde puedan tener cabida nuevas fuentes de ingresos en la medida de lo posible.

- Favorecer las actuaciones que se centren en la generación de **oportunidades directas para las personas**, bien en forma de oportunidades económicas, laborales o empresariales, bien en forma de atención social o de acceso a servicios y bienes públicos culturales.

- Favorecer la **cohesión social** provincial.

- Modificar el **modelo productivo**: cambiar lo que se produce para romper el desequilibrio productivo sin desechar lo que tenemos, y el cómo producir, siendo esencial la innovación con vista a los sectores tradicionales (construcción y turismo), y haciéndolo de forma sostenible en los nuevos sectores.

- Adaptar las **relaciones laborales** intra empresas para que no sean ajenas ni al modelo productivo ni al modelo de ciudad. ■