

# **Ciutat de prodigis o ciutat de miratges. El Pla Estratègic Barcelona 2000: una aproximació crítica**

**Jordi PASCUAL i RUIZ**

El Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000 ha estat l'instrument més important de la política de planejament de Barcelona durant aquests darrers anys. Totes les forces vives oficials de la ciutat van participar en la seva elaboració i col·laboren (encara) en la seva posada en pràctica, en un insòlit clima de consens. Recentment s'ha endegat el procés que haurà de portar a l'elaboració del II Pla Estratègic de Barcelona, sense que hagi trascendit cap balanç públic de les realitzacions del primer Pla.

El document que presentem és fruit de la voluntat i la necessitat de pensar i fer reflexionar críticament sobre el significat i els resultats del I Pla Estratègic. El text es divideix en quatre parts. En la primera es descriurà breument el procés d'elaboració del Pla i se'n comentaran les propostes. En la segona part es realitza una anàlisi dels elements conceptuals que el Pla considera implícits, mentre que en la tercera part plantegem la necessitat d'una aproximació crítica en diversos fronts. Finalment, en la quarta part s'apunten algunes reflexions sobre la preparació del II Pla Estratègic, el qual haurà de veure la llum durant la segona meitat de 1994.

## **1. Presentació: actors, objectiu, contingut**

El planejament estratègic és una manera novedosa (no nova) d'actuar sobre el territori que actualment es troba en voga arreu d'Europa. Aquesta novetat no rau en el concepte sinó en l'actor i en l'objecte d'aquest planejament. Així, el concepte de planejament estratègic (o, millor, el concepte d' 'estratègia' aplicat al terreny socio-econòmic) ja era utilitzat en els anys seixanta per algunes empreses privades en els seus plans de futur per

millorar la seva posició competitiva. Als anys setanta, el planejament estratègic va ser aplicat al territori en l'àmbit regional, sobretot a la Gran Bretanya, en una primera ona que fins i tot va arribar (un xic més tard) a Catalunya.<sup>1</sup> La segona ona (des de mitjans dels anys vuitanta) significà tan sols una ampliació de l'escala de treball: de les regions a les ciutats. San Francisco va ser la primera ciutat a convocar els actors de la ciutat a fi d'aplicar el 'planejament estratègic' a un objecte urbà i Barcelona hauria estat la primera a fer el mateix al continent europeu.

El Pla Estratègic Barcelona 2000 va ser promogut per l'Ajuntament de Barcelona paral·lelament a la nominació de la ciutat (octubre de 1986) com a seu dels Jocs Olímpics de 1992 per intentar d'aprofitar la mobilització de recursos que aquest esdeveniment havia de generar. De fet, tots dos elements, els Jocs Olímpics i el I Pla Estratègic, formaven part de l'*estratègia* de modernització urbana per a l'adaptació als nous escenaris socials i econòmics que es preveïen per a aquest final de segle. Tots dos, havien de ser els elements necessaris per «consolidar Barcelona com una metròpoli empenedora europea».

L'origen del Pla Estratègic, com el dels Jocs Olímpics, es troba en l'impuls de l'Ajuntament de Barcelona. Més tard s'hi van sumar, amb major o menor entusiasme, les altres administracions públiques implicades. També s'hi van sumar les institucions privades i les empreses que van ser cridades a col·laborar i treure profit en les operacions. Ens interessa de remarcar que ha estat una administració pública (concretament, l'Ajuntament de Barcelona) la responsable de l'endegament dels projectes. Com sintetitza Fontela (1992, pp. 30-32), no es tracta d'una aposta reactiva, on el govern de la ciutat, a la defensiva, prendria mesures correctores en funció de les necessitats del moment, sinó proactiva, on el govern de la ciutat estableix un projecte de futur, mobilitza els agents interns i atrau els agents externs.

El Pla va ser realitzat entre 1988 i 1990. El període de realització, doncs, va ser força breu, fent atenció a la mateixa filosofia del planejament estratègic. Al juny de 1988 es va presentar públicament la proposta de realització d'un Pla Estratègic i es va definir l'esquema organitzatiu, a l'entorn d'un Comitè Executiu format per deu membres rellevants<sup>2</sup> i un Consell General compost per més de cent seixanta institucions, amb la intenció que representessin totes les 'forces vives' de la ciutat. La diagnosi de la ciutat (atenció al cientisme durkhemian) feta per diversos experts en vint-i-un camps va ser aprovada pels òrgans directius al mateix desembre de 1988 i van ser definides les sis línies estratègiques que havien d'estructurar la confecció del Pla, en un procés de recollida i drenatge d'idees mitjançant els elements de consens.

Durant 1989 es va dur a terme la segona etapa del Pla, mitjançant les comissions tècniques *ad hoc* que van anar definint les propostes, les quals van ser traslladades al Comitè Executiu i al Consell General. El Pla va ser finalment aprovat pel Consell General el 29 de març de 1990. El resultat va ser la definició de cinquanta-nou propostes d'accions, tretze subobjectius, nou objectius específics, tres línies estratègiques i un objectiu central: «Consolidar Barcelona com una metròpoli empenedora europea, amb incidència sobre la macro-regió on geogràficament se situa; amb una qualitat de vida moderna; socialment equilibrada i fortament arrelada a la cultura mediterrània».

A grans trets, i malgrat les interaccions entre les propostes i la pluridimensionalitat d'algunes, es podien interpretar les tres línies estratègiques del Pla de la següent manera. La

primera línia era clarament **territorial i infraestructural** ('configurar Barcelona com un dels centres direccionals de la macro-regió') i es composava d'un objectiu extern («inserir Barcelona en la xarxa d'eurociutats i aglomeracions metropolitanes d'arreu del món») i d'un objectiu intern («vertebració de l'entorn metropolità»).

La segona línia estratègica tenia un caire **social** heterogeni ja que sota l'estratègia de la «millora de la qualitat de vida i del progrés de les persones» es troben els objectius ambiental, cultural, de formació i d'equilibri social, aspectes tots que formen part del vessant no-productiu de les ciutadanes i els ciutadans.

La tercera línia («potenciació industrial i de serveis avançats a l'empresa») reunia les propostes referides a l'assistència al món de la **producció** que les institucions públiques poden efectuar.

La característica més destacable de les propostes del Pla era la seva heterogeneïtat, a diversos nivells. D'una banda, hi havia accions molt concretes, com la 2.9 («televisió per cable») o la 7.3 («construcció d'un Palau de Congressos») i, de l'altra, accions molt generals, que més aviat haurien d'haver estat considerades com a objectius (com la 6.2: «fer accessible la cultura a tots els ciutadans metropolitans») i no com a accions. Seguint aquesta interpretació, cal adonar-se que en les accions de la línia estratègica I, «consolidar Barcelona com un dels centres direccionals de la macro-regió», hi predominava la concreció, mentre que en les línies estratègiques II i III, respectivament, «millora de la qualitat de vida i del progrés de les persones» i «potenciació industrial i de serveis avançats a les empreses» hi havia més accions poc definides. Podem relacionar aquest fet amb el que esmenta Tello (1991, p. 21): «els elements socio-econòmics [els contemplats en les línies estratègiques II i III] no depenen de la voluntat i l'eficàcia de les diverses gestions públiques, sinó de les fluctuacions, en diferents escales, del procés de producció del sistema mundial, en el qual participa la ciutat en qüestió, Barcelona en el nostre cas». Cal considerar, a més, la diferent entitat de les propostes. Les infraestructures són bastant més fàcils de consensuar i mesurar («cal una ronda, calen línies de la XDSI [Xarxa digital de serveis integrats] i valen tants diners»); per contra, les accions que intenten incidir en els àmbits socio-econòmics no desperten mai el mateix consens i tenen gravíssims problemes de mesura, aquí les propostes tenen gairebé sempre un caire merament voluntarista.

Tot fa pensar, doncs, que la millor interpretació del Pla és aquella que l'identifica amb un *collage d'accions*: unes ja decidides i en procés de realització i d'altres per definir, unes a realitzar a curt termini i d'altres a llarg, unes accions infraestructurals i unes altres de redistributives, unes accions serioses i d'altres que responen al que hom coneix com *wishful thinking*. La fragmentarietat era plenament acceptada des del començament i s'ha fet patent, com intentarem mostrar més endavant, en la fase de realització de les accions. Les propostes del Pla són desiguals i, lògicament, el seu grau d'implantació i d'èxit també ha estat, és i serà desigual.

Tanmateix, aquesta òbvia fragmentarietat no s'ha posat de manifest públicament. Ans al contrari, el I Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000 ha rebut elogis arreu. La distinció més rellevant que se li va atorgar va ser en el marc de la Comunitat Europea: el dia 20 de setembre de 1991 se li va concedir un dels premis europeus de Planificació del Territori, instituïts l'any 1990 per la Comissió Europea en col·laboració amb el Con-

sell Europeu d'Urbanistes. Concretament, segons el jurat, el Pla Estratègic de Barcelona es mereixia un guardó especial, establert especialment «a la millor planificació estratègica urbana en un context europeu (...), model a seguir per tots els altres». El jurat li va reconèixer, sobretot, el plantejament internacional que es realitza: «El Pla de Barcelona constitueix l'exemple d'una ciutat que tracta d'elaborar una aproximació estratègica del seu futur en un context internacional, tenint en compte els diferents nivells en els quals han de funcionar les ciutats, ja sigui a nivell europeu, nacional o regional» (Pla Estratègic, 1991). En les pàgines següents es tractarà de veure si aquests elogis estaven ben fonamentats.

## **2. Què hi ha darrera el Pla Estratègic?**

En aquest apartat intentarem assenyalar quins són els pilars que basteixen el I Pla Estratègic de Barcelona. Es tracta de descriure i analitzar els cinc conceptes que són la clau de volta del Pla.

### **2.1. La macro-regió europea**

Existeix una aposta implícita i explícita per una macro-regió europea emergent (que encara no existeix funcionalment) que caldria estructurar a l'entorn de Barcelona. Efectivament, no pot ser d'una altra manera: el Pla aposta perquè Barcelona sigui la «capital» natural d'aquesta entitat territorial trans-estatal, el centre urbà jeràrquicament més elevat d'aquesta regió. De moment, la macro-regió es fonamenta institucionalment en el grup de ciutats C-6 (Barcelona, València, Saragossa, Tolosa de Llenguadoc, Palma de Mallorca i Montpeller), composada pels respectius ajuntaments, i pels contactes entre els governs regionals de Catalunya, Migdia-Pirineus i Llenguadoc-Rosselló.

El Pla també assumeix implícitament que Barcelona es troba ben al mig de la regió europea amb més potencial de creixement, l'arc mediterrani que aniria des del sud d'Espanya al nord d'Itàlia, afirmació que es fonamenta en un treball de Brunet (1989), molt citat i reproduït però que pocs han analitzat.

Sembla clar que l'èxit de l'estratègia de Barcelona passa per la consolidació d'aquest arc mediterrani com l'àrea receptora d'inversions productives a escala europea en els propers anys. Malauradament, no és gaire clar que això s'esdevingui: la unificació dels mercats europeus i l'èmfasi en la competitivitat pot portar vers un reforçament del cor europeu (l'àrea central on es concentren la producció i el consum) i un cert menysteniment de la perifèria immediata (Fontela i Hingel, 1993). No es pot preveure el futur, però sembla una actitud irresponsable fixar-se només en els escenaris possibles que ens són favorables. En tot cas, és evident que aquest arc mediterrani no podrà assolir, ni a curt ni a mig termini, les densitats (de població, de producció, d'infraestructures) de l'actual cor europeu. El futur de la nostra macro-regió podria no ser ni falaguer ni prodigiós.

### **2.2. Els cicles de vida de les ciutats**

Una idea cabdal que existeix de forma subjacent en el Pla Estratègic és que les ciutats tenen uns cicles vitals (com els organismes vius) que depenen de l'activitat econòmica

de la metròpoli. Seguint aquesta hipòtesi, i incorporant-hi la teoria de la base econòmica urbana,<sup>3</sup> Barcelona necessitava redefinir els seus sectors bàsics o exportadors per tal que la ciutat no entrés en declivi i conservés o augmentés el seu paper competitiu. Aquesta anàlisi organícista (que caldria discutir a fons),<sup>4</sup> es va fer de forma explícita a l'hora de realitzar el Pla Estratègic (Forn, 1989, p. 30). Vist així, el Pla Estratègic seria «un programa flexible que contempla el conjunt de 'mutacions genètiques' necessàries per tal que la ciutat s'adapti a les noves condicions de producció i de consum» (Tello, 1991, p. 20).

Les transformacions clau, veritablement estratègiques, són dues, les mateixes que va assenyalar Peter Hall (1985, p. 23): a) les infraestructures necessàries perquè la ciutat sigui un node de primer ordre en el context internacional (aeroport internacional, telecomunicacions, coherència interna) i b) la diversificació de l'activitat econòmica (impulsant la terciarització i renovant l'activitat industrial) per evitar una excessiva especialització en productes d'un baix valor afegit o de sectors en declivi. El Pla Estratègic recull aquestes dues grans línies (sobretot la primera, atès que depèn més directament de les competències de les administracions públiques) en els objectius 1, 2, 4 i 8, i més concretament, les mesures 1.1 a 1.5, 2.6 a 2.9, 4.1 a 4.5 i 8.1 a 8.2. Aquest és, sens dubte, el nucli del Pla; la resta de mesures, tal i com s'està descobrint en la seva aplicació actual, són revestiments elegants.

### 2.3. La competència

Una idea associada amb l'anterior és l'existència d'un mercat internacional de funcions urbanes que les ciutats competeixen per assolir. D'aquesta manera, per dir-ho amb una metàfora molt utilitzada pels promotors del Pla, el Pla Estratègic voldria «consolidar Barcelona al mapa» un cop els Jocs ja la hi han posat. Efectivament, «en un marc caracteritzat per l'existència d'un capital molt volàtil, uns canals de distribució molt selectius i una força de treball molt mòbil, la importància de l'avantatge competitiu que pot derivar-se de localitzar l'activitat en un lloc i no en un altre augmenta» (Nel-lo, 1990, p. 91). El *city marketing* realitzat per les institucions de Barcelona en l'exterior ha estat el paradigma d'aquesta competència, i eren justificades per la «tenebrosa història de desindustrialització i reestructuració que deixa la majoria de ciutats del món capitalista amb poques opcions que no sigui la competència entre elles» (Harvey, 1989, p. 92).

La ciutat ha passat a ser, per tant, un producte que ha de ser competitiu, i es converteix així, en molts sentits, en una ciutat-empresa (López, 1991). El mateix Pla Estratègic és ben clar: «En el seu dia, les empreses privades varen superar el seu tradicional aïllacionisme per adoptar les estratègies de la cooperació (en molts i variats camps) com un dels instruments més valuosos de la seva capacitat de competència i, per tant, de la seva capacitat de progrés. Ara, les ciutats han d'iniciar el mateix camí des del moment en què es plantegen, com les empreses, la possibilitat de competir entre elles per atreure inversions i per assegurar, també, el seu progrés i, amb ell, el dels seus ciutadans» (Pla Estratègic, 1990). Barcelona ha estat una capdavantera en aquest art de buscar aliats i combatre els competidors: Eurociutats, grup C-6, etc.

David Thorns (1992) ha recollit els àmbits de la competència i afirma que aquesta es realitza en quatre tipus d'activitats: producció d'informació, centre de consum (de béns i serveis), centre direccional i recepció de fons públics (per a la recerca en activitats vin-

culades amb la defensa o per al desenvolupament regional). Barcelona sembla tenir un lloc assegurat com a centre de consum (aquest és un dels punts forts del diamant de la competitivitat a Catalunya, vegeu Monitor Company, 1992, p. 102) però no el té en cap dels altres, i és precisament aquesta posició incerta que el Pla Estratègic vol consolidar.

L'exemple més notori (apareix fins i tot a la premsa) de competència entre les ciutats per atreure inversions (en aquest cas, com a centres direccionals) el tenim en la lluita per la localització de diverses institucions de les Comunitats Europees, lluita en què Barcelona ha optat, sense èxit, a ser la seu d'Euronews, l'Eurofed i l'Agència Europea d'Avaluació dels Medicaments.

Malgrat la confusió imperant, la relació cooperació-competència no és una excepció en la provada impossibilitat de quadrar el cercle. Les ciutats cooperen i competeixen alhora. Barcelona coopera amb algunes ciutats en certs àmbits on els interessos són comuns (el trànsit, el turisme urbà, per donar uns exemples asèptics) mentre competeix amb les mateixes ciutats, o amb unes altres, en els àmbits on no és possible obtenir un benefici mutu (la localització del centre direccional d'una gran empresa, per exemple). En el terreny de la competència, Barcelona no ha fet cap prodigi.

La reconstrucció de la imatge interna i externa de la ciutat és el corollari imprescindible d'aquesta lluita per obtenir i/o consolidar funcions urbanes (vegeu Paddison, 1993), una reconstrucció que es pot llegir en clau «perversa» perquè ha implicat la creació de falsa consciència social.

#### **2.4. El consens**

El Pla Estratègic es fonamenta en el consens social de les forces vives de la ciutat. Realitzat durant els preparatius olímpics, el Pla Estratègic ha tingut com a una de les seves premisses més importants fer participar tots els agents urbans. Ens interessa destacar, ja d'entrada, que aquest consens ha estat una mica fictici: una lectura aprofundida del Pla fa adonar-se que certs sectors socials no en sortiran directament afavorits.

El pretès consens social s'ha venut a tots els ciutadans amb la campanya d'imatge (ara dirigida als habitants de Barcelona) que transmetien el missatge d'«oportunitat única» per a la ciutat. Això s'ha donat en l'operació olímpica i també en la realització del Pla Estratègic. No han faltat declaracions per infondre a la ciutadania por del que podia passar si no es duïen a terme els plans (els exemples, en tots els camps, són diversos). Un exemple revelador de com s'ha construït el consens el tenim en aquestes paraules: «Cal buscar elements i projectes que serveixin per forçar el desenvolupament d'identificació dels ciutadans amb el seu territori com una primera etapa de construcció d'un futur més igualitari» (Forn, 1989, p. 30). Es tractava, així, de construir un sentiment de pertinença a Barcelona, de fomentar una petita pàtria amb els mateixos mecanismes que han utilitzat i utilitzen estats i nacions per promoure les consciències col·lectives: un projecte solidari de vida en comú. Aquesta identificació havia de ser sòlida i havia de prevaler davant de cap alternativa. Aquests elements semblen indicar que «forçar» aquesta identificació no tenia un objectiu altruista («un futur més igualitari») sinó que l'interès dels promotors era posar l'accent a evitar la temuda conflictivitat social.<sup>5</sup>

Aquest temor va en consonància amb la importància cabdal que es dóna a la cohesió social en l'anàlisi de les tendències de futur que no es limiten al *wishful thinking*. Aquest és el raonament, molt simplificat: si és cert que les noves indústries demanden «una força de treball dividida taxantment entre una elit altament preparada i qualificada i l'exèrcit dels qui realitzen tasques de rutina» (Hall, 1985, p. 26; Thorns, 1992, p. 5), la traducció socio-espacial que podria tenir afectaria, sobretot, les classes mitjanes dels països ja «desenvolupats». La literatura sobre aquest tema ja comença a ser extensa, en un debat agre per preure si les ciutats evolucionen vers la hipòtesi exloent (polarització i trencament) o vers la hipòtesi del drenatge o *trickle down* (polarització controlada). Les implicacions d'aquest debat depassen de llarg els objectius d'aquest text: aquí tan sols hi ha espai per apuntar l'existència i la complexitat del tema i com, soterradament, influeixen en l'àmbit social.

Sembla escaient de remarcar, però, dos punts clau: a) el consens es busca no perquè sigui just i coherent amb els projectes socials dels promotors del Pla sinó perquè es vol fer veure que s'evita o perquè es vol amagar la polarització; b) el consens social es posa en perill quan el poder enganya i, tot i articular un pla consensuat, no porta a terme totes les iniciatives ni les valora amb la mateixa intensitat. En definitiva, existeix una senzilla contradicció (un miratge) en el mateix fonament: la ciutat es vol construir sobre el consens i la igualtat, però no tothom podrà gaudir dels resultats.

## 2.5. El territori

El Pla suposa la readequació del territori metropolità de Barcelona. Partint de la hipòtesi lògica que «històricament, cada tipus d'organització del procés productiu ha configurat una diferent organització de l'espai urbà, que s'adequava a les seves necessitats» (Trullén *et alii*, 1989), hom considera que Barcelona ha superat la fase fordista d'organització de la producció i entra en un model de segmentació, caracteritzat per la flexibilitat. En aquesta fase, «la segmentació dels processos productius, la descentralització de les plantes i de les residències, amb l'increment consegüent de les necessitats de transports i de comunicacions, sembla que són els pilars sobre els quals es defineix un nou model de desenvolupament urbà de Barcelona». Aquests fets porten a una ocupació menys densa però més difusa del territori i a una expansió territorial de la metròpoli, una expansió que ja es dóna des del començament dels anys vuitanta.

Aquesta mateixa hipòtesi és la que tenien al cap els redactors del Pla, sobretot quan redactaven la línia estratègica I, i especialment l'objectiu 2, que contempla 21 accions infraestructurals per «vertebrar el territori metropolità» estricta, és a dir, l'àrea metropolitana. Aquestes accions, amb un elevat grau de concreció i unes bones perspectives de realització, se situen en la línia de consolidar l'expansió territorial de la metròpoli barcelonina. Es tractaria, senzillament, de la reorganització de l'espai urbà per tal de fer-lo operatiu en el context econòmic modificat, vertebrant l'àrea metropolitana i regulant el creixement de la Regió Metropolitana.

Tanmateix, la reorganització en les dues escales s'està duent a terme de forma fragmentària i puntual, sense cap pla ni concepció global, de tal manera que la vertebració pot esdevenir un miratge. En aquesta deixadesa hi té una especial responsabilitat la Generalitat, amb la seva recança a reconèixer el fet metropolità i el bloqueig de tota iniciativa en aquest sentit.

El Pla es va fer en un moment d'expansió econòmica sense precedents, ocasionat per la bona conjuntura internacional i multiplicat a Barcelona per l'entrada a la Comunitat Econòmica Europea i la preparació dels Jocs Olímpics. Es tracta d'un Pla ambiciós, expansiu, que facilitava el consens. Moltes de les propostes tenen necessitat d'un context expansiu perquè es puguin dur a terme, un context on les expectatives d'inversions siguin favorables. El fet que els pilars que asseguraven alguns dels fonaments del I Pla hagin entrat en crisi, ha de fer interrogar els participants, forçosament, sobre la viabilitat del projecte, que caldrà replantejar, si cal, sobre unes noves bases.

### **3. La necessitat d'un plantejament crític**

El consens social que ha aconseguit el Pla Estratègic Barcelona 2000 ha estat un fet insòlit i fa plantejar molts interrogants a qualsevol observador crític. Tenen realment totes les institucions participants el mateix model de ciutat? Comparteixen els mateixos interessos a curt i a mig termini? Si no és així, com és que hi ha hagut tan poc debat i tan poca crítica?

Un element clau a l'hora de comprendre aquest consens han estat els Jocs Olímpics, el fet que ha actuat com a estructurant i com a element de referència de la societat barcelonina durant els darrers anys. Mai un esdeveniment col·lectiu no havia aplegat un tan elevat grau d'adhesió i d'implicació de gairebé tots els estaments de la societat. Tanmateix, no és aquest el lloc per interrogar-se per les causes del consens que van aconseguir els Jocs Olímpics, sinó per les seves conseqüències.

Cal entendre el Pla Estratègic com un element que ha gaudit del consens i la *pax olímpica* i que els ciutadans (els que n'han tingut notícia) han percebut com un altre element de les transformacions urbanístiques olímpiques, amb l'afegit d'intentar «assegurar» el futur amb la consolidació i el rodatge de les infraestructures construïdes arran dels Jocs.

En els següents paràgrafs s'intentarà bastir una crítica al Pla Estratègic Barcelona 2000 a l'entorn de tres eixos. En primer lloc, es planteja la necessitat d'adonar-se de les mancances i de les inconcrecions del planejament estratègic. En segon lloc, caldrà remarcar que al Pla Estratègic hi manca un cert component de desenvolupament endogen privat, atès que tot el pes del Pla recau sobre els poders públics. En tercer lloc, s'esmentaran alguns dels elements que podrien (i haurien) d'haver estat inclosos en l'*estratègia* futura de Barcelona.

#### **3.1. Les inconcrecions del planejament estratègic**

El planejament estratègic significa un canvi qualitatiu força important respecte del planejament urbà convencional. Aquest planejament posa l'accent en una clara vocació territorial, en concretar les localitzacions de les diferents activitats. El planejament estratègic, per contra, es caracteritza per tenir uns objectius socials i econòmics que no porten explícit cap document de delimitació territorial. De fet, cal entendre el planejament estratègic com una de les eines utilitzades per superar el que s'ha anomenat crisi del planejament tradicional.<sup>6</sup> Aquest canvi d'orientació ha estat justificat pels teòrics d'orientació conservadora en sentències tan clares com aquesta: «els principis directors del planejament esta-



blerts en una època, notablement la regulació dels usos del sòl, esdevenen un impediment en èpoques posteriors» (Healy i Williams, 1993, p. 710). La resposta a aquesta crisi s'obtidria amb l'aplicació dels conceptes màgics de «flexibilitat» i «desregulació». El mateix Pla Estratègic no se n'amaga pas, d'aquest fet, i recull aquesta filosofia: «La planificació de ciutats es limita tradicionalment al paper d'uns pocs agents de govern [...] i la territorialització de les propostes, mentre que la planificació estratègica és més omnicomprensiva i menys normativa» (*Pla Estratègic*, 1990).

Un exemple de l'aplicació d'aquesta filosofia de la flexibilitat l'hem vista a la Barcelona pre-olímpica: gairebé totes les operacions associades a la realització dels Jocs han requerit la modificació del Pla General Metropolità d'Ordenació Urbana.

Sobre el paper, hi ha un element que cal valorar positivament en el planejament estratègic. La participació directa dels agents econòmics privats fa que les seves estratègies surtin amb més facilitat a la llum i no es realitzi de forma oculta i en processos gens transparents. La clau es troba un altre cop en l'actitud que adopten les institucions públiques.

La realitat és que el planejament estratègic té uns importants punts febles: flexibilitat i fragmentació. Aquestes dues mancances es podrien atenuar si: *a)* els acords sobre les accions a dur a terme tinguessin un calendari d'aplicació, un pressupost, un compromís i una prioritització fermes, a fi d'evitar la flexibilitat, i *b)* s'explicités quin model territorial hi ha darrera de les mesures que es volen prendre i s'actués en conseqüència sobre les institucions amb competències, a fi d'evitar la fragmentació.

El caire eteri del planejament estratègic, malgrat tot, continuaria existint. La realització dels acords econòmics i socials a què s'arriba en els plans estratègics depèn més de la recerca contínua del consens entre els actors que de l'eina que s'utilitza, la realització de les mesures mai no queda garantida pel fet que apareguin en el Pla Estratègic. L'oficina del Pla, un cop aprovat aquest, ha d'exercir les tasques de persecució de les institucions responsables per tal que duguin a terme les mesures aprovades. En definitiva, l'aplicació d'un Pla Estratègic depèn en bona part, com s'ha posat de manifest en el Pla de Barcelona, de fets arbitraris.

D'aquesta manera, en un context d'impugnació d'alguns instruments de planejament, la reformulació de velles aproximacions (cas del planejament estratègic) amb l'apel·lació a la flexibilitat sembla inacceptable. La flexibilitat se sol traduir en poca seriositat i arbitrietat en els compromisos, significa legitimar la capacitat de fer-se enrere després d'haver consensuat un acord. Entenem que en aquesta conjuntura val més arribar a acords de mínims però acords autèntics a fer un planejament prodigiós (benintencionat o malintencionat, és igual) i després ser *flexible* i retallar per on plagui, tot disculpant-se, això sí.

### **3.2. La impotència del sector privat autòcton**

Sembla que el Pla hagi estat concebut per crear les condicions idònies perquè l'any 2000 Barcelona hagi rebut el nombre màxim d'inversions. No negaré pas l'ambició de l'objectiu, ni tampoc la seva pertinença. Però sí que cal constatar que es tracta d'una opció poc expansiva. Si una ciutat vol ser un node de primer ordre en la xarxa europea de ciutats, ha d'interactuar amb els altres espais, centrals i perifèrics; no es pot donar

interacció quan la ciutat solament es prepara per rebre. Al Pla no queda prou recollit un dels aspectes cabdals perquè Barcelona pugui ser, com es vol, un node europeu central. L'actuació exterior dels seus agents econòmics tan sols mereix una frase sintètica en la mesura 7.6: «promoció de centres d'informació de mercats exteriors».

Joan-Eugeni Sànchez ha sintetitzat bé la situació econòmica en una Barcelona (les dades són referides a la seva província i al 1988) on el 55,8 % de la propietat de les grans empreses, les que encara fan de locomotora de l'economia local (malgrat el pes de les pimes en el teixit industrial català), és en mans estrangeres. Segons aquest autor, «tot això té una doble significació pràctica. D'una banda, manifesta una debilitat del sistema productiu barceloní, però d'una altra representa una potenciació i una capacitat de penetració des d'aquest territori en direcció a territoris circumdants més amplis. De fet, l'efecte final real és una potenciació global del sistema productiu barceloní i català en la seva competència territorial, però amb un control limitat sobre aquesta potència global. El que caldria veure és si les forces locals seran capaces d'aprofitar-se d'aquesta potencialitat i interrelació empresarial per tal d'accelerar el desenvolupament autòcton i per a projectar-se mitjançant les infraestructures aconseguides, com sembla que s'ha esdevingut en algunes àrees de nova industrialització del sud-est asiàtic» (Sànchez, 1991, p. 46). L'expansió internacional de les empreses financeres, químiques o de disseny, entre d'altres, amb seu a Barcelona és una condició necessària per completar la desitjada dimensió internacional de la ciutat. Remeto a Holland (1992) per a una exposició encertada i detallada de com caldria dur a terme aquesta internacionalització.

En aquest sentit, el Pla Estratègic podria haver encoratjat les empreses amb seu a Barcelona i el seu entorn a promoure les inversions al Nord (la Unió Europea) i al Sud (el Magreb) per tal d'assegurar-s'hi una bona posició estratègica, garantir l'existència de fluxos comercials importants i configurar la regió de Barcelona com un àrea de contacte.

Tan sols l'objectiu 9 parla del «desenvolupament de sectors amb potencialitats però no prou desenvolupats», però les dues mesures concretes que l'acompanyen no diuen res de la promoció de les inversions a l'estranger (més aviat el contrari: la mesura 9.1 proposa «atraure seus d'institucions, d'empreses i d'associacions d'àmbit estatal i internacional») i tampoc no aposta explícitament pel desenvolupament de sectors industrials de punta (microelectrònica, biotecnologia, etc., que podrien funcionar com a base econòmica de la ciutat en el futur) sinó per la consolidació de serveis a l'empresa. Malauradament, aquests serveis no serveixen de gaire si no hi ha uns sectors industrials potents, i això el Pla ho oblida. Sí que hi consta d'una manera bastant explícita la connexió entre centres d'investigació de punta (lligat al sector públic, com ara les universitats) i indústries expansives, una mica en la línia que Hall (1991, p. 16) esmenta. Aquest lligam apareix en l'objectiu 4 («potenciar, a tots els nivells, la formació i la investigació com a mitjà per al progrés») i en l'objectiu 8 («foment de la innovació tecnològica per al progrés de la indústria»). Tots dos punts són absolutament necessaris i d'un altíssim valor estratègic i haurien d'haver estat objecte d'una major concreció per garantir la seva aplicació, sobretot considerant els baixíssims recursos que es dediquen a R+D a Catalunya i Espanya.

Amb tot, la capacitat endògena de Barcelona s'ha posat de manifest amb la realització dels Jocs Olímpics i del Pla Estratègic, però ambdues són promocions públiques. La capacitat endògena dels actors privats encara s'ha de confirmar i serà un element crític per posar a prova la pertinença i la validesa de les iniciatives públiques.

### 3.3. Les mancances estratègiques

Des del mateix plantejament teòric del planejament estratègic (anàlisi de la situació actual i de les tendències que configuraran la situació futura, per, en conseqüència, proposar com cal incidir sobre la primera per arribar en una situació òptima a la segona) caldria haver considerat algunes propostes d'accions semblants a les següents.

a) La dimensió ambiental. Al Pla Estratègic sí que hi ha propostes que fan referència al medi ambient, però hi manca una consciència crítica i transformadora. La visió és sempre la intervenció *a posteriori*, després que s'ha produït l'impacte sobre el medi, i mai no s'estudia ni es proposa com reduir *a priori* aquest impacte i anar cap a noves vies de gestionar les qüestions ambientals. Un exemple ben clar: es proposa (acció 3.5) «augmentar la garantia de subministrament d'aigua» i no pas un hipotètic pla d'estalvi i millor gestió de l'aigua. Un altre: es proposa (accions 3.6 i 3.7) «augmentar la capacitat incineradora i de reciclatge de residus» i «planificar una alternativa al Garraf» però no hi ha cap esment a l'intent de reduir aquests residus.

Es tracta també d'un tema que estratègicament es pot argumentar i que tindrà una importància cabdal en un futur molt proper; una de les tendències que més clarament es dibuixen en l'horitzó de la societat és la transcendència de les qüestions ambientals i, tristament, el Pla Estratègic no li'n dóna gaire. A més, els aspectes que apareixen en el Pla assimilables a propostes mediambientals (subobjectiu específic 3; accions 3.1 a 3.7) no apareixen definits de forma clara ni s'assumeixen en cap moment uns compromisos per tal d'actuar. En definitiva, a la qüestió ecològica li manca coherència i valor.

b) Una altra dimensió internacional. Barcelona, amb la seva situació geoestratègica privilegiada, en un país relativament perifèric dins dels països rics, a la riba nord de la Mediterrània, a tocar del continent africà i amb uns importants llaços amb Amèrica Llatina es pot permetre propostes socials valentes. Barcelona hauria d'haver capitalitzat una idea nova, un projecte a llarg termini que no combregués amb l'*statu quo*. La proposta en concret podria ser que Barcelona es convertís en la capital internacional del desenvolupament sostenible o en l'observatori d'anàlisi per superar la *taiwanització*, per posar dos exemples. Estratègicament hauria estat important desenvolupar una idea d'aquesta mena; primer perquè a Barcelona hi ha les condicions objectives per dur a bon port aquesta iniciativa i, també, perquè si no a algú altre (una altra ciutat, una de competidora, segons la lògica de l'estratègia) se li pot ocórrer. I seria una idea innovadora que podria ser promoguda sense gaire risc ni gaire cost i amb un benefici (d'imatge, però també econòmic: congressos, estudis, etc.) molt important per a la ciutat capdavantera. A més es tracta, sens dubte, d'una iniciativa que tendeix vers els ideals d'igualtat que defensen les organitzacions que es volen progressistes que governen Barcelona. Unes propostes agosarades en aquests terrenys actualment marginals, haurien posat de manifest que Barcelona no està interessada solament a copiar sinó a marcar les pautes, a situar-se a la frontera dels desafiaments del món actual.<sup>7</sup>

c) La qüestió social. L'objectiu 5, sota l'enunciat d'«augmentar les oportunitats socials» és el que es dedica exclusivament a la qüestió social i, cal suposar el que ha estat objecte d'una més gran cura i atenció per part dels sindicats (presents en el Comitè Executiu). L'acció més espectacular i més viable de les recollides és la «promoció en el període

1991-1994 d'una oferta anual de 7.000/8.000 habitatges de protecció oficial i socials a l'àrea metropolitana, tant de nova construcció com de mercat secundari» (acció 5.1). Doncs bé, som al 1994 i tot fa pensar que aquesta acció no es podrà dur a terme. L'Ajuntament ha proposat recentment a la Generalitat construir a la ciutat de Barcelona 6.200 habitatges socials en el període 1993-1995 (és a dir, menys de 2.100 cada any). Malgrat les diferències d'escala (Barcelona-àrea metropolitana) i de tipus d'habitatge (habitatges nous-habitatges nous i usats), és ben evident que aquest objectiu del Pla Estratègic no es podrà complir. La manca de voluntat per resoldre els problemes de l'habitatge ha estat i continua essent clamorosa.

Una altra acció important d'aquest objectiu, la 5.2, que proposa la «millora dels resultats escolars per origen social i territorial» tampoc no es podrà complir; la vaguetat del seu enunciat ja fa pensar que no es tracta d'una proposta seriosa.

En definitiva, si a la dificultat de les propostes socials se li uneix la relaxació en el procés de la seva posada en pràctica (i una poc decidida voluntat política), el resultat, a mig termini, no pot ser sinó el flagrant incompliment de la mesura. Caldrà recordar que la política urbana no pot atendre només les necessitats infraestructurals sinó que ha d'apostar i prioritzar les accions de caire redistributiu, que el Pla Estratègic sembla oblidar.

*d)* La qüestió financera. El Pla suposa una notable intervenció del sector públic en l'economia urbana; de fet, les institucions públiques són les promotores del Pla i seran les encarregades de dinamitzar la ciutat i pressionar els agents per tal de dur a terme els projectes encomanats. Però no s'ha tingut en compte quin és l'estat dels comptes de la ciutat. En una etapa econòmica expansiva (com la que es vivia quan es va endegar el Pla) és possible preveure fortes inversions públiques, però en una etapa recessiva no és fàcil que això s'esdevingui. Fos com fos, el Pla hauria d'haver considerat les finances i fer un estudi financer i un calendari de les actuacions que calia fer (com sí que contempla el Pla Estratègic de Madrid). A més, hauria d'haver plantejat com a mesura estratègica el fet que la ciutat (totes les ciutats, però sobretot Barcelona, que exerceix funcions de capital d'Estat sense ser-ho) s'ha de dotar dels instruments financers per assegurar-se que no s'entrarà en fallida i que l'autonomia local quedarà garantida, un tema que els experts en finances de les institucions locals creuen que serà clau als anys noranta (la bibliografia aquí és amplíssima; es pot veure, per exemple, Clarke, 1991).

*e)* La dimensió metropolitana. Aquí el comentari serà molt breu, per la seva obvietat. El Pla Estratègic té en compte, implícitament, que el marc territorial de moltes de les seves propostes és l'àrea metropolitana de Barcelona, si bé oficialment el Pla es refereix a la ciutat de Barcelona. De fet, algunes mesures se circumscriuen a la ciutat però d'altres consideren explícitament que el seu abast és tota la metròpoli. Per posar un exemple concret: la mesura 5.1 proposa construir un cert nombre d'habitatges, i considera tot l'àmbit metropolità; per contra, les mesures 5.2 i 5.3 proposen millorar els resultats escolars i regenerar els barris més deprimits però consideren només la ciutat de Barcelona. A part del seu tarannà marcadament eclèctic, cal adonar-se de com s'escull un territori o un altre per plantejar les mesures.

El Pla no va comptar amb la participació de les institucions públiques de la metròpoli (tan sols el consell comarcal del Baix Llobregat apareix en la llista de membres del Con-

sell General i els ajuntaments de l'Hospitalet de Llobregat i Santa Coloma de Gramenet en una comissió tècnica). Cal reprovar aquesta visió tan interessada i atribuir-la a la por a perdre el consens, vist el paper subsidiari que té el Pla vers algunes parts del seu entorn metropolità.

## **4. Conclusió. Cap a un prematur II Pla Estratègic**

Sembla difícil de justificar que s'hagin començat ja les tasques d'elaboració d'un segon Pla quan el primer no ha estat dut a terme ni a mitges. Un cop passats els Jocs Olímpics (amb la consegüent realització de totes les infraestructures que hi estaven vinculades i que també apareixien al Pla), semblava recomanable posar-se a treballar a fons per realitzar les propostes que hi mancaven. Les deu institucions que formen part del Comitè Executiu (se suposa que de forma consensuada) han preferit fer taula rasa, admetre que hi ha mesures que mai no es podran dur a terme i començar la preparació d'un nou Pla. En aquest apartat comentarem quina ha estat l'avaluació oficial del Pla Estratègic i quines són les noves orientacions que tindrà aquest II Pla.

### **4.1. Avaluació del I Pla**

La valoració oficial del Pla ha estat efectuada per sis Comissions Tècniques, les mateixes que van elevar les seves propostes (durant el procés d'elaboració del I Pla) al Comitè Executiu, el qual les va analitzar, seleccionar i agrupar per presentar-les en el Pla Estratègic. Aquestes sis comissions es van tornar a activar en la segona meitat de 1992 i van valorar el nivell de realització de les propostes recollides en el Pla.

L'aspecte més destacat de les valoracions efectuades en les comissions tècniques és el fet de proposar, altra vegada, les mesures recollides en el Pla que no han estat realitzades i/o les mesures proposades per la comissió que no van arribar a ser recollides pel Comitè Executiu. El balanç global és desigual, atès el diferent grau d'acompliment de les mesures (Pla Estratègic, 1992). Així, la comissió «d'infraestructures i serveis públics» es mostra satisfeta per la realització de les infraestructures, però es mostra molt crítica amb l'acompliment de les línies 2 i 3 del Pla. Les comissions 5 i 6 («factors d'atracció cultural, comercial i turístic» i «promoció industrial») també es manifesten moderadament satisfetes, tot i admetre la poca precisió d'algunes mesures. En canvi, la comissió de «serveis avançats a l'empresa» posa l'accent en la crítica, en recomanar la separació de les mesures a curt termini de les que tenen un horitzó temporal més ampli i avaluar com a poc aconseguides les mesures relacionades amb la innovació tecnològica i de sectors amb potencial. Finalment, les comissions de «reducció de desequilibris socials» i de «formació i recursos humans» fan un balanç eclèctic, tot recordant la plena vigència de les mesures no realitzades.

Les comissions van valorar qualitativament i quantitativa les mesures mitjançant unes fitxes estandarditzades on s'estableix una estranya ponderació de les fases de realització. Així, el màxim de 100 punts s'aconseguiria d'aquesta manera:

Identificació de responsables	5
Acceptació de la mesura	15

Concreció de la mesura	20
És a l'agenda	30
Dotació econòmica	20
Nivell d'implantació	10

La posada en qüestió de la vàlua d'aquesta ponderació és immediata: una mesura acceptada, concreta i amb responsables identificats plenament ja tindria una realització del 40 % i aquest percentatge pujaria al 70 % si, a més, fos a l'agenda (a curt o a llarg termini, això no s'aclareix). La ponderació, doncs, s'ha fet amb la màniga molt ampla i és molt poc rigorosa, cosa que referma les sospites que el planejament estratègic (si més no, el que s'ha fet a Barcelona) reposa massa sobre elements arbitraris i que pot tenir uns resultats molt mancats de validesa.

Si, malgrat tot, ens creiem l'anàlisi quantitativa oficial del nivell de realització de les mesures, ens adonem que tan sols 18 mesures (un 30 %) han superat el 60 % de la seva realització total, mentre que n'hi ha 26 (un 44 %) que no superen el 40 % de la realització. El balanç oficial no pot satisfer ningú que exigeixi uns mínims de rigor. L'anunci de realització d'un nou Pla Estratègic pot semblar precipitat i poc prudent quan es veu quin ha estat l'acompliment del primer.

#### 4.2. Noves propostes

Els documents de treball per a la realització del II Pla Estratègic no estan mancats d'una certa autocrítica respecte del primer Pla i incorporen algunes novetats. S'afirma, en efecte, que el primer Pla «va ser, en realitat, més un conjunt de propostes a problemes bastant immediats que no pas una veritable elecció estratègica» i s'anuncia que «en aquest segon Pla, l'objectiu és afinar molt més en els aspectes estratègics, és a dir, d'elecció i prioritització, cosa que implica una anàlisi molt més acurada dels escenaris i de les tendències que es pretenen modificar amb el Pla». Ara bé, aquesta major cura podria significar l'abandonament (explícit o implícit) de tota mesura (com les de caire social) que no hagi de tenir una incidència directa sobre el que serà l'objectiu general del II Pla: «Accentuar la presència de l'àrea econòmica de Barcelona en els mercats internacionals».

Vegem, punt per punt, quins aspectes ens semblen més rellevants d'aquest nou Pla Estratègic de Barcelona.

— La voluntat que les propostes que formin part del II Pla siguin més concretes: en els requeriments a les comissions tècniques, l'oficina promotora demana que ja s'identifiquin els responsables, les dates de realització i el pressupost estimat de les mesures.

— Una major atenció als problemes metropolitans, detectable en les interessants propostes d'un Pla Estratègic de la Regió Metropolitana (vegeu Vallès i Nel·lo, 1992) i una major presència en les comissions tècniques de representants de les administracions públiques metropolitanes: encara amb un nombre molt reduït, clarament insuficient, ja hi apareixen representants dels ajuntaments de Cornellà de Llobregat, Gavà, l'Hospitalet de Llobregat, el Prat de Llobregat, Ripollet, Sant Feliu de Llobregat, Santa Coloma de Gramenet i Viladecans i del consell comarcal del Baix Llobregat. Caldrà veure com es tradueix aquesta presència en el futur Pla.

— Una menor exigència (si això era possible) en les qüestions socials. És molt significatiu com l'antiga comissió tècnica de «reducció dels desequilibris socials» hagi passat a denominar-se «integració social: reducció de tensions dels actuals desequilibris i propostes que s'avancen als problemes de la immigració». Això significa un clar pas enrera, atès que, tal com diu Giner (1992, p. 135) «si volem un Pla Estratègic cabdal, cal que la política i els serveis socials, així com la política de redistribució de recursos i d'educació, no siguin subsidiàries de les altres polítiques, com ara les urbanístiques o les de creixement empresarial».

— Una major incidència en la interacció de Barcelona amb les altres realitats metropolitaniques europees i del món: s'assenyalen clarament els vuit productes estratègics per a Barcelona: la manufactura; la logística; el turisme; l'activitat firal; l'activitat mèdica i farmacèutica; l'enginyeria, l'arquitectura i el disseny; l'activitat universitària i educadora, i l'activitat financera.

Caldrà veure com aquests aspectes se sintetitzen en un nou document i fins a quin punt aquest II Pla recull les mesures no realitzades del primer Pla o en fa taula rasa. Sigui com sigui, la hipotètica propera aprovació del II Pla ha de fer reflexionar els agents de Barcelona a la llum de l'experiència adquirida en el primer. Hi ha moltes qüestions per resoldre. Mentrestant, molts dels problemes reals dels ciutadans no troben solució.

Març de 1994

## Notes

<sup>1</sup> Efectivament, l'any 1982 va ser elaborat un Pla Estratègic de les Terres de l'Ebre sota la direcció del prospectivista *avant la lletra* Emilio Fontela (vegeu CEPEDA, 1983). Aquest Pla, pel seu valor i la seva rigorositat, mereixeria un comentari més ampli del que podem fer en una nota al peu d'aquest text.

<sup>2</sup> El Comitè Executiu estava format per tres organitzacions empresarials (la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació, el Cercle d'Economia i el Foment del Treball), dos sindicats (Comissions Obreres i la Unió General de Treballadors), la Universitat de Barcelona, el Port Autònom i dues institucions on l'Ajuntament de Barcelona té un paper decisiu (la Fira i el Consorci de la Zona Franca), a més de la participació de l'Ajuntament de Barcelona com a tal. En total, deu institucions que sintetitzaven les diferents «sensibilitats» que havien d'arribar al consens per Barcelona.

<sup>3</sup> A grans trets, la teoria de la base econòmica urbana exposa que existeixen dos sectors diferents en l'activitat econòmica d'una ciutat: el sector bàsic o exportador i el sector local. El desenvolupament d'una ciutat depèn en tot moment del paper que el sector exportador assoleix en els mercats exteriors de la ciutat, cosa que li permet drenar recursos i mantenir vius els circuits interns. Així, la «vitalitat» d'una ciutat es fonamenta en l'existència d'un sector exportador competitiu. Aquesta teoria, tanmateix, presenta diversos problemes: a) no s'adequa al marc d'una economia dominada per les empreses multinacionals i b) es fonamenta en la diferència en els costos, però no la innovació i la qualitat.

<sup>4</sup> Com es fa en l'apassionant treball de Susan Roberts (1991), on s'aclareix que una eina (que té una funció instrumental: sols serveix per comparar) no pot ser elevada a teoria (que té una funció explicativa) o llei natural. En el cas que ens ocupa, Roberts nega a la «idea del cicle de vida de les ciutats» cap valor instrumental ni explicatiu, atès que deixa molt poc poder d'incisió a l'acció política. Com posa de relleu l'autora en el cas dels Estats Units, l'ús d'aquest concepte es troba associat a les concepcions conservadores de la nova dreta i a les justificacions de les seves construccions socials, econòmiques i polítiques. Efectivament, «el coneixement crític dels conceptes utilitzats en l'anàlisi és un requisit fonamental d'una ciència social responsable i digna de consideració» (p. 445).

<sup>5</sup> La conflictivitat social continua essent un dels factors tinguts en compte a l'hora de decidir la localització de les empreses. El president de Sony España esmentava que, a part de la seva bona situació estratègica (proximitat al mercat europeu, bones comunicacions) i un bon funcionament del port, Barcelona «té menys va-

gues que Marsella i Gènova» i que per això hi localitzaven el seu centre de distribució de mercaderies per al sud d'Europa (*Barcelona Good News*, n° 1, 1993).

- <sup>6</sup> Els trets distintius del planejament estratègic, seguint un dels pocs treballs dedicats al tema (Bryson i Roering, 1987, p. 9), són: a) el seu èmfasi en l'acció, b) la consideració d'un ampli ventall d'agents, c) l'atenció a les oportunitats i els perills externs i els punts forts i febles interns, i d) l'atenció als competidors actuals o futurs.
- <sup>7</sup> Una proposta semblant va ser contemplada per la comissió tècnica núm. 4 («Factors d'atracció cultural, comercial i artístic») però no va ser recollida en el Pla. En la primera avaluació del Pla (al novembre de 1992), aquesta comissió tècnica insisteix en la pertinència de la mesura proposada, que transcriu a continuació: «Afavorir la ciutat de Barcelona com a seu o fòrum permanent d'organitzacions no governamentals per tal de potenciar-la a nivell de comunicacions comercial i turístic, i la rendibilització de les inversions que es puguin realitzar».

## Bibliografia

- BRUNET, Roger (dir.) (1989): *Les villes européennes*, RECLUS-DATAR i La Documentation Française, Montpellier. També existeix una versió revisada i ampliada: *Les ciutats europees*, Ajuntament de Barcelona, 1991 (edició bilingüe català-francès i castellà-anglès).
- BRYSON, J., i ROERING, W. (1987): «Applying private sector strategic planning in the public sector», *American Planning Association Journal*, hivern 1987, pp. 9-22.
- CEPEDE (1983): *Estudio socioeconómico para diseñar una estrategia de desarrollo de las Terres de l'Ebre*, Tarragona, Diputació Provincial.
- CLARKE, Susan E. (1989): «Urban innovation and autonomy: Cross-national analyses of policy change», *Urban Innovation and Autonomy; Political Implications of Policy Change*, Sage, Newbury Park, pp. 21-30.
- FONTELA, Emilio (1992): «La ciudad y la mundialización», *Avaluació de l'entorn de la ciutat*, Pla Estratègic, Document n° 15, Barcelona, pp. 23-34.
- FONTELA, Emilio, i HINGEL, Anders (1993): «Scenarios on economic and social cohesion in Europe», *Futures*, març 1993.
- FORN, Manuel de (1989): «Evolución de la planificación y programación de las Administraciones Públicas. Los Planes Estratégicos», *CEUMT*, n° 108, pp. 29-35.
- GINER, Salvador (1992): «La integració social a la ciutat de Barcelona», *Avaluació de la ciutat*, Pla Estratègic, Document n° 14, Barcelona, pp. 119-136.
- HALL, Peter (1985): «Capitales nacionales, ciudades internacionales y la nueva división del trabajo», *Estudios Territoriales*, n° 19, pp. 21-30.
- HALL, Peter (1991): «The restructuring of urban economies. Integrating urban and sectorial policies», a FOX-PRZEWORSKY, J.; GODDARD, J., i JONG, M. de (eds.), *Urban Regeneration in a Changing Economy; an International Perspective*, Clarendon, Oxford, pp. 7-23.
- HARVEY, David (1989): *The condition of postmodernity*, Blackwell, Cambridge.
- HEALY, Patsy, i WILLIAMS, Richard (1993): «European urban planning systems: diversity and convergence», *Urban Studies*, vol. 30 (4/5), pp. 701-720.
- HOLLAND, Stuart (1992): «Creació de riquesa, finançament i benestar», *Avaluació de l'entorn de la ciutat*, Pla Estratègic, Document n° 15, Barcelona, pp. 35-59.
- LÓPEZ, Pere (1991): «1992, ¿objectiu de tots? Ciutat-empresa i dualitat social a la Barcelona olímpica», *Revista Catalana de Geografia*, segona època, n° 15, juny de 1991, pp. 91-99.
- MONITOR COMPANY (1992): *Els avantatges competitiu de Catalunya*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.



- NEL.LO, Oriol (1990): «Polítiques urbanes en una Europa en transició», *Barcelona Metròpoli Mediterrània*, n° 15, pp. 90-96.
- PADDISON, Ronan (1993): «City marketing, image reconstruction and urban regeneration», *Urban Studies*, vol. 30 (2), pp. 339-350.
- PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000 (1991): *Barcelona 2000*, n° 12, novembre de 1991.
- PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000 (1992): *Avaluació del Pla*, Document n° 13. *Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000*, Ajuntament de Barcelona, 1990.
- ROBERTS, Susan (1991): «A critical evaluation of the City Life Cycle Idea», *Urban Geography*, vol. 12 (5), pp. 431-449.
- SÀNCHEZ, Joan Eugeni (1991): «Transformacions en l'espai productiu a Barcelona 1975-1990», *Revista Catalana de Geografia*, segona època, n° 15, juny 1991, pp. 33-50.
- TELLO, Rosa (1991): «Les estratègies de la Barcelona 2000», *Revista Catalana de Geografia*, segona època, n° 15, Barcelona, juny de 1991, pp. 15-22.
- THORNS, David C. (1992): «Postmodern Cities and Consumption. The impact of Urban restructuring upon Australian and New Zealand Cities», *Stepro Working Papers*, Utrecht, Faculty of Geographical Sciences.
- TRULLÉN, Joan *et alii* (1989): «Canvi econòmic durant la crisi a l'àrea metropolitana de Barcelona: una aproximació territorial», *Revista Econòmica de Catalunya*, n° 10, gener-abril 1989, pp. 68-79.
- VALLÈS, Josep M., i NEL.LO, Oriol (1992): «De ciutat a metròpoli», *Avaluació de la ciutat*, Pla Estratègic, Document n° 14, Barcelona, pp. 1-24. També a *Barcelona. Economia*, n° 18, 1993, pp. 8-20.

## Annex

### A. Configurar Barcelona com un dels centres direccionals de la macro-regió.

Objectiu 1. Inserir Barcelona en la xarxa d'eurociutats i aglomeracions metropolitanes d'arreu del món.

Subobjectiu. Millorar l'accessibilitat externa de Barcelona.

- 1.1. Ampliació de les infraestructures i nova gestió de l'aeroport de Barcelona, amb participació d'altres agents institucionals i econòmics, per tal de consolidar-lo com a nucli de comunicacions del sud d'Europa.
- 1.2. Accelerar els projectes de vinculació ferroviària a Europa (ample de via i TAV), en els trams frontera-Barcelona-Madrid-València.
- 1.3. Ampliació i especialització de l'oferta portuària de Barcelona.
- 1.4. Gestió portuària integrada dels sistemes de despatx, desduanament i intermodalitat.
- 1.5. Completar la xarxa de grans itineraris viaris de Catalunya (interior, pirinenc i Pimorent).

Objectiu 2. Vertebració de l'entorn metropolità.

Subobjectiu. Millorar l'accessibilitat interna del territori.

- 2.1. Arribar a un mínim de 120 km de les línies de metro o d'estructures fixes similars per al transport de passatgers.
- 2.2. Redissenyar les línies d'autobusos metropolitans amb complementarietat amb la xarxa de metros, reforçant el seu caràcter ortogonal i aprofitar les noves infraestructures viàries dels cinturons per establir recorreguts d'autobusos.

- 2.3. Aconseguir el funcionament de l'Exprés Regional.
- 2.4. Aconseguir una autoritat única del transport.
- 2.5. Millorar les autopistes i autovies d'accés, amb especial atenció a la seva connectabilitat, de tal manera que actuïn com a veritables vies urbanes de l'àrea metropolitana i augmenti la capillaritat de les entrades a la ciutat.

Subobjectiu. Crear una infraestructura d'informació i de telecomunicació adequada la demanda de l'any 2000.

- 2.6. Garantir el ple funcionament de la xarxa bàsica de telefonia de la ciutat en el període 1989-1992, adequant les estructures de la xarxa i les centrals a la demanda dels serveis actuals i futurs.
- 2.7. Assegurar per a l'any 2000 la suficient disponibilitat de línies de la xarxa digital de serveis integrats (XDSI) i de telefonia mòbil automàtica i personal, així com la implementació experimental de xarxes de banda ampla a la Regió I.
- 2.8. Propiciar el desenvolupament reglamentari per a la implantació de serveis en tota realització d'infraestructures i d'habitatges a Catalunya.
- 2.9. Implantar la distribució de TV per cable.

Subobjectiu. Equilibrar el territori metropolità.

- 2.10. Implantar les 10 àrees de nova centralitat de Barcelona i completar l'estructura d'àrees de nova centralitat a l'àrea metropolitana de Barcelona.
- 2.11. Executar el planejament aprovat, tant de nova urbanització com el dels PERI (Plans Especials de Reforma Interior).
- 2.12. Crear un instrument de gestió coordinada, a nivell metropolità, per a la promoció de sòl.
- 2.13. Consolidar les 10.560 ha de parcs forestals com a patrimoni natural d'interès ciutadà.

Subobjectiu. Recomanacions per al Pla Territorial de la Regió I.

- 2.14. Aconseguir el reconeixement institucional de la realitat social, econòmica i urbanística de l'àrea metropolitana en el marc del planejament de la Regió I.
- 2.15. Determinar els centres direccionals de la Regió I.
- 2.16. Aplicació del Pla de Costes i Sanejament.
- 2.17. Reserva de sòl per a polígons industrials i d'altres parcs d'activitats.
- 2.18. Aparcaments en origen, residencials i de dissuasió.
- 2.19. Retirada de la línia fèrria per darrera de la línia de costes.
- 2.20. Introduir en el Pla Territorial els elements del Pla Estratègic que afectin el territori.
- 2.21. Assegurar l'acompliment de les normatives de la CEE en matèria d'impacte ambiental, urbà i ecològic en tota obra pública d'infraestructura.

## **B. Millora de la qualitat de vida i del progrés de les persones.**

Objectiu 3. Millora del medi ambient.

Subobjectiu. Reducció dels actuals nivells de contaminació.

- 3.1. Reducció de l'impacte acústic d'origen viari i industrial, a través de normatives i la incorporació de barreres contra el soroll.
- 3.2. Reducció del nivell de contaminació atmosfèrica industrial i de vehicles.
- 3.3. Dissuasió del trànsit mitjançant la no utilització de l'automòbil i la potenciació del transport públic, tot afavorint la delimitació de zones restrictives a l'ús del transport privat.

Subobjectiu. Assegurar els recursos hídrics.

- 3.4. Sanejament de la qualitat de l'aigua mitjançant recol·lectors, depuradores i programes de tractament i d'eliminació dels residus sòlids industrials.
- 3.5. Augmentar la garantia del subministrament d'aigua.

Subobjectiu. Millora en el tractament i l'eliminació dels residus sòlids.

3.6. Augmentar la capacitat incineradora i de reciclatge de residus.

3.7. Planificar una alternativa al Garraf.

Objectiu 4. Potenciar, a tots els nivells, la formació i la investigació com a mitjà per al progrés.

Subobjectiu. Formació.

4.1. Creació d'un o diversos centres de formació permanent en tecnologies avançades, vinculats a les escoles de formació professional i a l'INEM, així com també als centres de difusió tecnològica.

4.2. Promocionar la ubicació de centres i equipaments per a la investigació, mitjançant la constitució d'un parc científic vinculat amb les universitats.

4.3. Potenciar els programes de postgrau relacionats amb les necessitats del mercat de treball. Es tractaria d'incrementar l'especialització dels recursos humans a les tecnologies més avançades.

4.4. Incrementar el pes de la línia de cooperació Universitat-Empresa-Societat.

4.5. Creació d'un institut per a la formació professional, amb la participació de totes les entitats associatives i institucions afectades, per a la coordinació, la col.laboració i la planificació conjunta de la formació professional, reglada i ocupacional.

Objectiu 5. Augmentar les oportunitats socials.

Subobjectiu. Millora de l'equilibri social.

5.1. Promocionar en el període 1991-1994 una oferta anual de 7.000/8.000 habitatges de protecció oficial i socials a l'àrea metropolitana, tant de nova construcció com de mercat secundari.

5.2. Millora dels resultats escolars per origen social i territorial.

5.3. Aplicar els plans integrals per als barris més deprimits i necessitats de Barcelona que prevegin la problemàtica de la desocupació, particularment entre els col.lectius de joves i dones.

5.4. Augmentar i reconvertir els equipaments residencials per a la gent gran i sobretot incrementar en 2.000 les places de residència assistida. Augmentar la xarxa de serveis a domicili.

5.5 Dotar-se dels serveis i equipaments necessaris per dur a terme els programes de reinserció. Així com fer efectiva la reinserció que ha d'acompanyar la concessió de la renda mínima d'inserció (salari social).

5.6 Potenciar i afavorir la capacitat d'iniciativa empresarial, aprofitant el potencial de l'associacionisme econòmic: cooperatives, societats anònimes laborals, agrupacions empresarials...

5.7 En base a les possibilitats que ofereix el corresponent coeficient d'IRPF, afavorir la creació d'una fundació social d'àmbit local, per finançar projectes estratègics encaminats a reduir desequilibris socials.

Objectiu 6. Prioritzar les infraestructures culturals.

6.1 Disposar dels equipaments culturals que consolidin Barcelona com a capital de Catalunya i incrementin la seva projecció internacional.

6.2 Fer accessible la cultura a tots els ciutadans metropolitans.

6.3 Potenciar la cultura científico-tècnica, i aconseguir un equilibri amb la cultura artística.

6.4 Promocionar Barcelona com a mercat d'art i d'avantguarda cultural.

### **C. Potenciació industrial i de serveis avançats a l'empresa.**

Objectiu 7. Creació de les infraestructures bàsiques per als serveis avançats, altres que les viàries i les de telecomunicacions.

Subobjectiu. Infraestructures de suport bàsic a l'empresa.

7.1 Creació de centres de negoci.

7.2 Desdoblament de la Fira de Mostres per facilitar els salons de grans dimensions ja consolidats.

7.3 Construcció del Palau de Congressos.

7.4 Centre de distribució del sud d'Europa, a través de les zones d'activitats logístiques (ZAL) portuàries, la terminal de càrrega aèria, els centres integrals de mercaderies (CIMs) del Vallès i el Baix Llobregat.

7.5 Creació d'un o diversos parcs d'activitats a l'àrea Metropolitana de Barcelona.

7.6 Promoció de centres d'informació de mercats exteriors.

Objectiu 8. Foment de la innovació tecnològica per al progrés de la indústria.

Subobjectiu. Facilitar l'accés de les empreses a les noves tecnologies i a la informació.

8.1 Creació de centres de difusió i d'informació tecnològica, que apleguen documentació i informació, sobre noves tecnologies, per als serveis a l'empresa, en especial a les petites empreses, cooperatives i societats anònimes laborals.

8.2 Potenciar la investigació aplicada i l'assessorament tecnològic sectorial.

Objectiu 9. Desenvolupament de sectors amb potencialitat dins de l'àrea metropolitana.

Subobjectiu. Promoció de sectors amb potencialitats però no prou desenvolupats.

9.1 Atraure seus d'institucions, d'empreses i d'associacions d'àmbit estatal i internacional.

9.2 Afavorir el desenvolupament de sectors i activitats amb potencialitat i d'una forma especial: Barcelona, centre del turisme urbà; Barcelona, centre comercial; Barcelona, plaça sanitària; Barcelona, plaça financera; Barcelona, centre de disseny. De la mateixa manera, estimular altres activitats potencialment importants en el camp dels serveis avançats a les empreses.