

MODEL BARCELONA
Quaderns de gestió

5

El planejament estratègic

Francesc Santacana

Aula Barcelona

Model Barcelona. Quaderns de gestió

El planejament estratègic

Aula Barcelona és un espai de reflexió i de debat entre l'Administració pública, la universitat i l'empresa privada sobre la gestió de la ciutat. Es tracta d'una iniciativa de la Fundació Bosch i Gimpera i de la Universitat de Barcelona que compta amb el suport de Banca Catalana, Caixa Catalunya, Derby Hotels, Fundació Agbar, Fundació Catalana de Gas, Fomento de Construcciones y Contratas SA, Fundació RACC, Grup Freixenet SA, Italtel SA, Media Planning SA i Ros Roca SA.

La col·lecció **Model Barcelona. Quaderns de gestió** busca recollir el testimoni directe de protagonistes destacats en la concepció i gestió de les transformacions impulsades a Barcelona durant les darreres dècades. La sèrie és una proposta de Pasqual Maragall, alcalde de la ciutat entre 1982 i 1997, dins del programa de documentació, recerca acadèmica, formació i debat d'Aula Barcelona.

Primers números

1. *La Carta municipal*,
Francisco Longo.
2. *El projecte urbanístic. Valorar la perifèria i recuperar el centre*,
Juli Esteban.
3. *Estratègies culturals i renovació urbana*,
Pep Subirós.
4. *La recuperació del front marítim*,
David Mackay.
5. *El planejament estratègic*,
Francesc Santacana.
6. *Un objectiu: la cohesió social*,
Enric Truñó.
7. *Tecnologies de la informació i modernització de la ciutat*,
Lluís Olivella.
8. *La col·laboració publicoprivada*,
Francesc Raventós.

Francesc Santacana

El planejament estratègic

Aula Barcelona

Disseny de la coberta: Dario Grossi

Revisió Lingüística: Servei de Llengua Catalana de la Universitat de Barcelona

Producció editorial: Aula Barcelona

Diagramació i compaginació: Disseny i Grafisme, s c p.

Edició a cura de Joan Roca

© 2000, Francesc Santacana

© 2000, AULA BARCELONA

Fundació Bosch i Gimpera / Universitat de Barcelona

Avinguda de Vallvidrera, 25

08017 Barcelona

aula@aulabcn.com

www.aulabcn.com

Primera edició, maig de 2000

ISBN: 978-84-1050-096-9

Publicat amb el concurs de

Publicacions



Aquest document està subjecte a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObra-Derivada de Creative Commons, el text de la qual està disponible a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Sumari

- 9 **Introducció: característiques del planejament estratègic**
- 11 **Adopció del planejament estratègic a Barcelona**
 - Els orígens
 - Els àmbits de l'anàlisi i de les propostes
 - L'entorn extern
- 15 **El contingut del projecte**
 - Els antecedents teòrics i pràctics
 - L'espai organitzatiu: els actors
 - Finançament del projecte
 - L'elaboració del Pla
 - Els resultats
 - Planejament estratègic i comunicació
 - Els joves i el planejament estratègic urbà
 - Les lliçons del planejament estratègic urbà
- 25 **El procés: fases del Pla estratègic de Barcelona**
 - El I Pla estratègic Barcelona 2000 (1990)
 - El II Pla estratègic Barcelona 2000 (1994)
 - El III Pla estratègic (1999)
- 33 **La transmissió del model**
 - L'impacte en organitzacions estatals i supranacionals
 - L'impacte en ciutats catalanes i espanyoles
 - L'impacte en universitats i ciutats estrangeres
- 37 **Perspectives de futur**
- 39 **Annex**
 - Institucions i persones membres del Consell General del Pla estratègic de Barcelona
- 47 **Bibliografia**
- 48 **Documents**
- 51 ***Resumen***
- 53 ***Abstract***

Introducció: característiques del planejament estratègic

El planejament estratègic urbà, inspirat en les tècniques que les empreses privades havien començat a utilitzar en la dècada dels setanta, es va començar a aplicar l'any 1984 a la ciutat de San Francisco i a algunes altres ciutats nord-americanes. Se'l pot definir com l'esforç orientat a generar aquelles decisions i accions considerades fonamentals per fer realitat la visió de futur desitjada pels principals agents econòmics i socials de la ciutat, mitjançant una relació d'objectius i de mesures per atènyer-los amb prioritats ben establertes.

El planejament estratègic urbà es diferencia de la planificació urbana tradicional pel fet de ser més comprensiu i menys normatiu i pel fet d'estar orientat més cap a accions socioeconòmiques integrals que a la regulació de l'ús del sòl. Es diferencia també de la planificació clàssica a mitjan i a llarg termini perquè no es limita a l'adaptació de les expectatives a les tendències considerades 'normals'. Es fixa més en les noves oportunitats i en les noves sortides que en els objectius concrets previstos en els pressupostos.

Les característiques bàsiques del planejament estratègic urbà són les següents:

- *Consideració de la ciutat com un tot econòmic i social*: la visió de futur que es configura no considera els aspectes econòmics i socials de manera parcial i separada.

- *Interacció publicoprivada*: les noves oportunitats –i perills– que el món ofereix a les ciutats no es poden tractar des d'una única perspectiva, sigui pública o privada. Calen actuacions coordinades a partir d'uns objectius definits. El planejament estratègic urbà actua com a marc de referència per als dos grans tipus d'agents i es perfila com una metodologia útil per facilitar els acords sobre aquests objectius.

- *Orientació a l'acció*: el pla estratègic d'una ciutat no és un treball de laboratori ni un document per desar a la llibreria. És, essencialment, un pla que busca avançar-se als esdeveniments, per reaccionar abans que els fets es produeixin i poder modificar les tendències no desitjades per al futur de la ciutat.

- *Disseny d'un model de funcionament de qualitat*: els processos urbans impliquen la interacció entre una gran quantitat d'agents i, de la mateixa manera que en una empresa, cal assegurar que aquests processos es duguin a terme de la millor manera possible. El pla estratègic actua com a model de qualitat en la mesura que procura orientar els processos cap als objectius predeterminats de comú acord.

– *Presa en consideració de les petites accions*: la transformació de les ciutats pot requerir grans actuacions puntuals, però el que és segur és que requereix tot un conjunt de petites accions i mesures que aïllades no semblen importants, però que en conjunt es potencien mútuament i contribueixen de manera decisiva al seu progrés.

El planejament estratègic urbà s'identifica amb una 'visió d'èxit' de la ciutat, però per tal que el pla tingui èxit són necessàries les següents condicions:

- voluntat de les institucions implicades d'iniciar el procés;
- lideratge dels màxims representants de les institucions públiques i privades;
- existència d'una mínima infraestructura tècnica per elaborar el Pla;
- recursos econòmics i humans;
- sentit comú i sensibilitat; i
- decisió de fer efectiu el seguiment del Pla.

Adopció del planejament estratègic a Barcelona

Els orígens

L'any 1979 es van celebrar les primeres eleccions democràtiques als ajuntaments espanyols després de la dictadura franquista. Durant els dos primers mandats, 1979-1983 i 1983-1987, els nous equips de govern van haver de destinar el gruix de les seves energies a conèixer el funcionament de l'aparell municipal i a cobrir els grans dèficits socials i financers existents.

Un cop cobertes les necessitats més urgents, per a la ciutat durant el tercer mandat de l'ajuntament democràtic, de 1987 a 1991, es començà a donar cos als nous objectius. Un d'ells era establir millors relacions amb el teixit econòmic i empresarial amb el qual hi havia un desconeixement o una ignorància mútua, a més d'una certa desconfiança. L'alcalde Pasqual Maragall era conscient que, sense comptar amb la participació ordenada dels sectors públic i privat, era difícil que la ciutat es pogués fixar noves fites que anessin més enllà de la cobertura de les necessitats del moment. En aquest sentit, la nominació olímpica va proporcionar un incentiu decisiu per impulsar la complicitat publicoprivada amb la finalitat de garantir el progrés de la ciutat el dia després de cloure els Jocs Olímpics.

El procés de planejament estratègic de Barcelona s'inicià formalment el 25 de maig de 1988, amb la constitució del primer Comitè Executiu del Pla, tot i que el 9 de desembre de 1987 l'Àrea d'Economia i Empreses de l'Ajuntament de Barcelona ja havia presentat a la premsa els trets principals del projecte. El 20 d'abril de 1988 va veure la llum un text que contenia el seu cos doctrinal intítulat *El desenvolupament econòmic i social de Barcelona: el Pla estratègic en la perspectiva de l'any 2000*.

El trasplantament del planejament estratègic urbà a Barcelona va anar acompanyat d'una adaptació a les necessitats de la ciutat preolímpica, fins al punt de crear un model amb característiques pròpies que ha esdevingut una guia per a moltes altres ciutats, sobretot de la zona d'Amèrica Llatina, però també d'Europa. A diferència del model inicial nord-americà, que podríem catalogar com a *business oriented*, el model Barcelona de planejament estratègic se situaria més a prop d'un enfocament *citizen oriented*.

Els àmbits de l'anàlisi i de les propostes

Des del punt de vista de l'àmbit temporal, el procés obert el 1988 no s'ha tancat encara. El 19 de març de 1990 es va aprovar el I Pla estratègic, el 30 de novembre de 1994 el II Pla estratègic, i durant el primer trimestre de 1999 s'espera aprovar el III Pla estratègic, pensat en la perspectiva 1999-2005.

Des del punt de vista de l'*àmbit geogràfic*, de bon començament es va veure que no tenia sentit limitar els objectius i les mesures al territori estricte del municipi de Barcelona o ciutat central i es van dibuixar cinc àmbits de referència:

- *Continu urbà de la ciutat de Barcelona*: comprèn, a més de la ciutat de Barcelona (97,6 km² i 1,6 milions d'habitants), certes àrees del Besòs i del Llobregat que pel seu entramat urbà presenten globalment un funcionament real de ciutat (2,5 milions d'habitants i 171 km²).

- *Ciutat metropolitana*: concebuda com l'àmbit natural i lògic de la mobilitat per motius de treball. En aquest àmbit s'incorpora una segona corona metropolitana, amb un territori molt més ampli i amb altres ciutats que actuen com a centres autònoms però que a la vegada estan plenament incorporades a la dinàmica metropolitana de Barcelona (648,2 km² i 3,3 milions d'habitants).

- *Regió metropolitana*: es pot identificar com l'àmbit d'influència de la ciutat, difós al llarg de 3.234 km² i amb una població de 4,2 milions d'habitants. És pròpiament una xarxa de ciutats.

- *Catalunya*: àmbit tingut en compte a partir de la consideració de Barcelona com a capital que actua dins del marc d'un projecte més ampli de país.

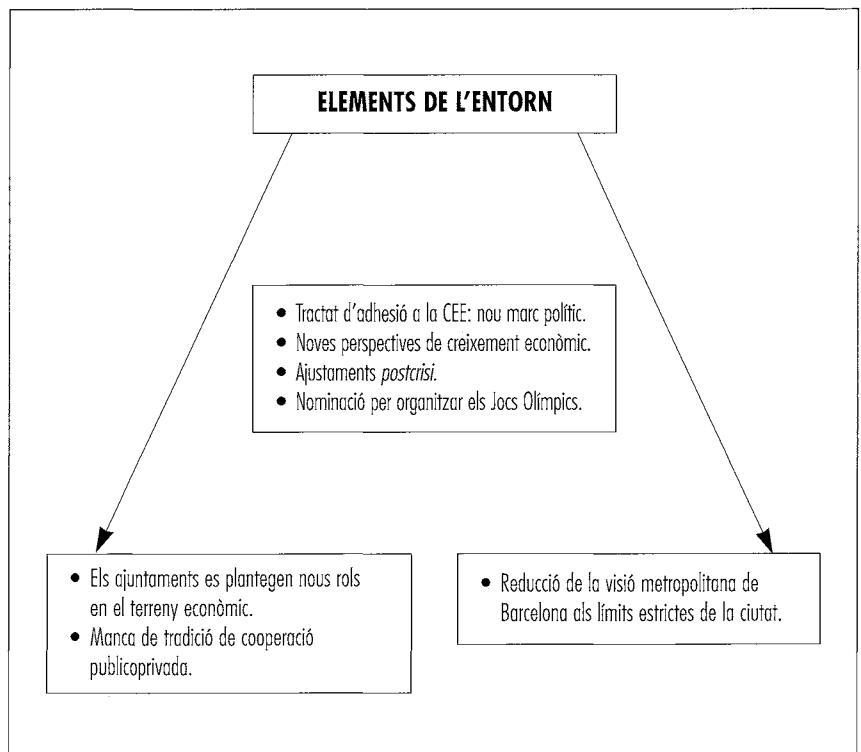
- *Macroregió europea*: àmbit considerat com l'espai natural per al mercat local, per a l'intercanvi comercial i per a la cooperació institucional, empresarial o universitària, integrat per Tolosa, Montpeller, Saragossa, València, Ciutat de Palma i Barcelona –l'anomenada *xarxa C6*– i els seus territoris d'influència.

Des del punt de vista del *subjecte*, també va resultar molt clar inicialment que no es tractava de fer un pla *des de* l'Ajuntament de Barcelona sinó un pla *de* la ciutat de Barcelona.

L'entorn extern

Dos aspectes de l'entorn extern van ser importants a l'hora d'iniciar el procés del planejament estratègic urbà de Barcelona. D'una banda, a partir de la signatura del Tractat d'adhesió a les Comunitats Europees, l'any 1985, s'obrien bones perspectives de creixement econòmic per al conjunt de l'economia catalana i espanyola, després d'una dècada de forts ajustaments. D'una altra, la nominació de Barcelona per als Jocs Olímpics obria la possibilitat de desplegar un nou projecte de ciutat amb data fixa de finalització: l'estiu de 1992.

S'havia produït una inflexió en l'entorn econòmic. Es començava a sortir de la crisi mundial del petroli que s'havia manifestat a principis de la dècada dels setanta i que havia tingut greus conseqüències en el camp econòmic i també en el del pensament, si es té en compte l'informe del Club de Roma sobre *Els límits del creixement*. L'any 1985 es va començar a respirar un nou clima econòmic. Començaven a quedar enrere les reconversions industrials dràstiques, el creixement de l'atur per sobre de límits insospitats i una inflació sense precedents, que havien estat els temes del dia a dia de la nostra economia. Ara bé, no es tractava pas d'un retorn a la situació anterior: van aparèixer noves formes d'atur i de marginació, molts sectors que constituïen la base industrial de l'àrea de Barcelona en van resultar afectats i els sistemes productius van quedar alterats. La tecnologia empenyia amb nova força cap a processos i productes innovadors. Així doncs, el nou creixement econòmic no alliberava de la necessitat d'iniciar processos d'ajustament posteriors a la crisi.



Aspectes de l'entorn extern en el moment d'iniciar el planejament estratègic urbà a Barcelona.

Pel que fa a l'entorn institucional, temes com per exemple el consens, la participació i fins i tot el paper de dinamitzador econòmic de l'Ajuntament de la ciutat no constituïen, aleshores, elements propis del debat ciutadà. La concepció generalitzada era que els ajuntaments havien de tenir cura dels serveis públics, de la guàrdia urbana, dels bombers, etc. És a dir, de la pura administració municipal. Voler incidir en altres camps –com ara l'econòmic– era vist com una intromissió en un terreny que no pertocava. Les relacions de l'Ajuntament de la ciutat amb el teixit econòmic i empresarial eren pràcticament inexistents. Hi havia desconeixement mutu, per no dir desconfiança: les necessitats amb vista als Jocs Olímpics constituïen una bona oportunitat per superar-los.

Un darrer canvi a tenir en compte en l'entorn va ser la liquidació el 1988 de la Corporació Metropolitana de Barcelona, d'acord amb la Llei 7/1987 del Parlament de Catalunya. L'àmbit de Barcelona quedava reduït a una esfera absolutament il·lògica per poder plantejar-se models seriosos de creixement. Barcelona s'havia quedat sense un àmbit suficient per desplegar un model de creixement com el que es començava a intuir.

El contingut del projecte

Els antecedents teòrics i pràctics

Arran de la voluntat manifestada per l'Ajuntament d'influir en el futur de la ciutat a través del consens i de la coordinació amb els principals agents econòmics i socials que hi actuaven, l'Àrea d'Economia i Empreses de l'Ajuntament va rebre l'encàrrec d'iniciar els treballs que havien de culminar amb la realització d'un Pla estratègic.

El 9 de desembre de 1987, el tinent d'alcalde responsable de l'Àrea d'Economia i Empreses va convocar una roda de premsa en què exposà els punts més característics del perquè d'un Pla estratègic:

- Apuntar a la Barcelona del 92, però també a la del 2000.
- Garantir un impuls continuat. El gran repte de Barcelona era aconseguir un canvi permanent.
- Crear un estat d'esperit de progrés, d'il·lusió, de consens i d'acció a partir d'objectius comuns d'interès general.
- Aconseguir un instrument per promoure el desenvolupament continuat de l'economia de Barcelona i el benestar dels seus ciutadans en una perspectiva de futur i de solidaritat.

El 20 d'abril de 1988 va aparèixer el primer dels textos programàtics de la història del Pla: *El desenvolupament econòmic i social de Barcelona: Pla estratègic de Barcelona en la perspectiva de l'any 2000*. Aquest text situava els trets més rellevants del planejament estratègic i avançava línies de treball per a la seva aplicació a la ciutat de Barcelona.

A partir d'aquest document programàtic es va començar a contactar amb les principals institucions de la ciutat per mirar d'implicar-les en el projecte. El 1r Comitè Executiu del Pla es va constituir el dia 25 de maig de 1988 i el 1r Consell General del Pla ho féu el 2 de novembre del mateix any.

Com a antecedents de processos de planejament estratègic urbà es disposava de coneixements referits a la primera ciutat que va aplicar el model, San Francisco, i a algunes altres experiències semblants. A partir d'aquestes experiències es van organitzar les Primeres Jornades Tècniques del Pla (20-21 de juny de 1988), que van comptar amb la participació de representants i d'experts en planificació i estratègia urbana procedents de Birmingham, Munic, Montpeller, Milà, Rotterdam, San Francisco i Amsterdam. Fou arran de l'anàlisi d'aquestes experiències que s'acabaren de configurar les bases organitzatives i teòriques per a la posada en marxa del procés de planificació estratègica a Barcelona. La progressiva adaptació del que podríem anomenar *model Sant Francisco* a les necessitats de la ciutat va desembocar en un model absolutament genuí que s'incorporava als valors i a la cultura de la ciutat.

***L'espai organitzatiu:
els actors***

El planejament estratègic s'ha organitzat al voltant de quatre elements bàsics que es poden complementar amb d'altres en la mesura que es cregui necessari. Aquests quatre elements són:

- el Consell General del Pla,
- el Comitè Executiu,
- l'Oficina de Coordinació i
- les comissions tècniques.

El *Consell General del Pla* és l'òrgan de màxima participació institucional. El presideix l'alcalde de la ciutat i en formen part els representants de totes aquelles institucions que ho desitgen. Actualment són més de 200. Els representants institucionals en el Comitè Executiu del Pla són els vicepresidents d'aquest Consell General. Les funcions del Consell General són absolutament decisòries. El Consell és l'òrgan que aprova —o no— el Pla. D'aquí es deriva una altra funció essencial: la de ser l'òrgan habitual de participació institucional. És obvi que si aquesta participació (complicitat) no és prou intensa, l'aprovació del Pla (la seva acceptació) pot ser difícil. Els membres d'aquest consell són, per tant, els membres que s'integren en les diferents comissions, els que participen en jornades tècniques, els que responen les enquestes d'opinió, etc. El Consell acostuma a reunir-se dues vegades l'any i sempre que es creu convenient, d'acord amb el progrés dels treballs del Pla.

El *Comitè Executiu*, que va ser la primera peça de l'esquema organitzatiu que es va constituir, pel fet que els integrants d'aquest comitè són els representants de les institucions econòmiques i socials més representatives dels interessos horitzontals de la ciutat. Són, realment, els *stakeholders* de la ciutat:

- Ajuntament de Barcelona,
- Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona,
- Cercle d'Economia,
- Comissions Obreres,
- Consorci de la Zona Franca de Barcelona,
- Fira de Barcelona,
- Foment del Treball Nacional,
- Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona,
- Port de Barcelona,
- Unió General de Treballadors i
- Universitat de Barcelona.

Presideix el Comitè Executiu Francesc Raventós, que va ser tinent d'alcalde de l'Àrea d'Economia i Empreses, i impulsor del projecte, que posteriorment ha seguit ostentant la presidència d'aquest comitè per delegació de l'alcalde. L'actual responsable d'aquesta àrea forma part també del Comitè Executiu. Les funcions del Comitè, que es reuneix aproximadament un cop cada tres setmanes, són les pròpies d'un consell d'administració, és a dir, dirigir tot el procés de planificació, ordenar els debats, analitzar els treballs de les comissions tècniques, presentar al Consell General les propostes dels plans estratègics, etc.

L'*Oficina de Coordinació* s'encarrega de l'execució dels treballs del Pla i de dur a terme les directrius del Comitè Executiu. És una oficina molt flexible i amb una estructura –dos economistes i una secretària– limitada bàsicament a la coordinació de les tasques del Pla, però el seu paper és clau per garantir-ne la continuada vitalitat.

Les *comissions tècniques* poden desenvolupar diverses funcions. Les més destacables són les comissions que es constitueixen per elaborar les propostes que s'han d'incloure en els plans i les comissions de seguiment que es constitueixen per seguir els processos d'implantació dels plans. En ambdós casos aquestes comissions estan presidides per alguna personalitat rellevant de la ciutat, nomenada pel Comitè Executiu (i ratificada pel Consell General) i s'invita tots els membres del Consell General que ho desitgin a formar-ne part. Lògicament són comissions temporals que operen en etapes concretes del procés.

A més d'aquest sistema organitzatiu, cal assenyalar que per a l'elaboració del I Pla es va comptar amb l'ajut valuós d'una comissió assessora, que fou l'encarregada de donar les orientacions metodològiques precises per a la bona marxa del procés de la planificació. Aquesta comissió estava presidida per un catedràtic d'Economia d'Empresa i la resta de membres també eren reconeguts professors de totes les universitats de Barcelona. Va correspondre a aquesta comissió, que, òbviament, treballà en estreta cooperació amb l'Oficina de Coordinació i el mateix Comitè Executiu, el mèrit de perfilar la metodologia del procés.

Finançament del projecte

El procés del planejament estratègic de Barcelona es finança a partir d'un pressupost anual que es cobreix amb les aportacions de l'Ajuntament de Barcelona (50%) i de la Cambra de Comerç de Barcelona, del Consor-

ci de la Zona Franca, de la Fira de Barcelona, de la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona i del Port de Barcelona (10% per institució). El pressupost anual ha estat dels 60 als 80 milions de pessetes aproximadament.

L'elaboració del Pla

En la pràctica, el pla estratègic d'una ciutat té un objectiu que defineix una visió àmpliament compartida del futur de la ciutat i un conjunt de mesures que es proposen per assolir aquest objectiu.

Per aconseguir l'aprovació d'un pla d'aquestes característiques, el model Barcelona de planejament estratègic parteix dels següents principis clau:

– *Participació*: tant des del punt de vista quantitatiu com des del punt de vista qualitatiu, per garantir la representació activa del major nombre d'agents de la ciutat.

– *Professionalització dels equips de treball*: han de tenir un fàcil accés a la informació i un bon coneixement de la problemàtica de la ciutat i han de comptar amb una bona acceptació per part de les seves institucions.

– *Rigor en el mètode*: un procés complex i amb molta participació requereix un mètode preestablert que sigui conegut. El Pla ha elaborat en cada fase els dossiers metodològics corresponents.

– *Animació*: el Pla és, també, un element de dinamització continuada de la ciutat mitjançant debats, conferències i jornades tècniques.

– *Capacitat de síntesi*: una estratègia sempre és una elecció. Els problemes són molts i les propostes que es fan també assoleixen un nombre elevat. Cal saber sintetitzar, ordenar i prioritzar.

– *Comunicació*: El Pla no és un llibre per desar en un prestatge. És un pla de ciutat que els seus agents econòmics i socials han de fer seu. D'aquí la importància de comunicar-lo.

Pel que fa a les etapes del procés de planejament estratègic urbà, cal remarcar les sis que es comenten tot seguit.

Diagnòstic intern i extern

És la fase d'estudi de la situació de partida de la ciutat a l'hora d'iniciar el procés de planejament. És relativament fàcil d'arribar a concretar les debilitats o els problemes de la ciutat, però no ho és tant –i aquí s'ha

d'insistir en la seva necessitat— arribar a concretar les potencialitats de la ciutat, element clau per poder estructurar una visió de futur. Un cop elaborat el diagnòstic intern de la ciutat —per la via de l'enquesta o dels estudis— cal abordar l'anàlisi de l'entorn geopolític, social, econòmic, etc. per poder detectar les possibles amenaces i, sobretot, les oportunitats. És convenient que el resultat del diagnòstic se sotmeti a la consideració del Consell General del Pla.

*Visió de futur.
Establiment de l'objectiu*

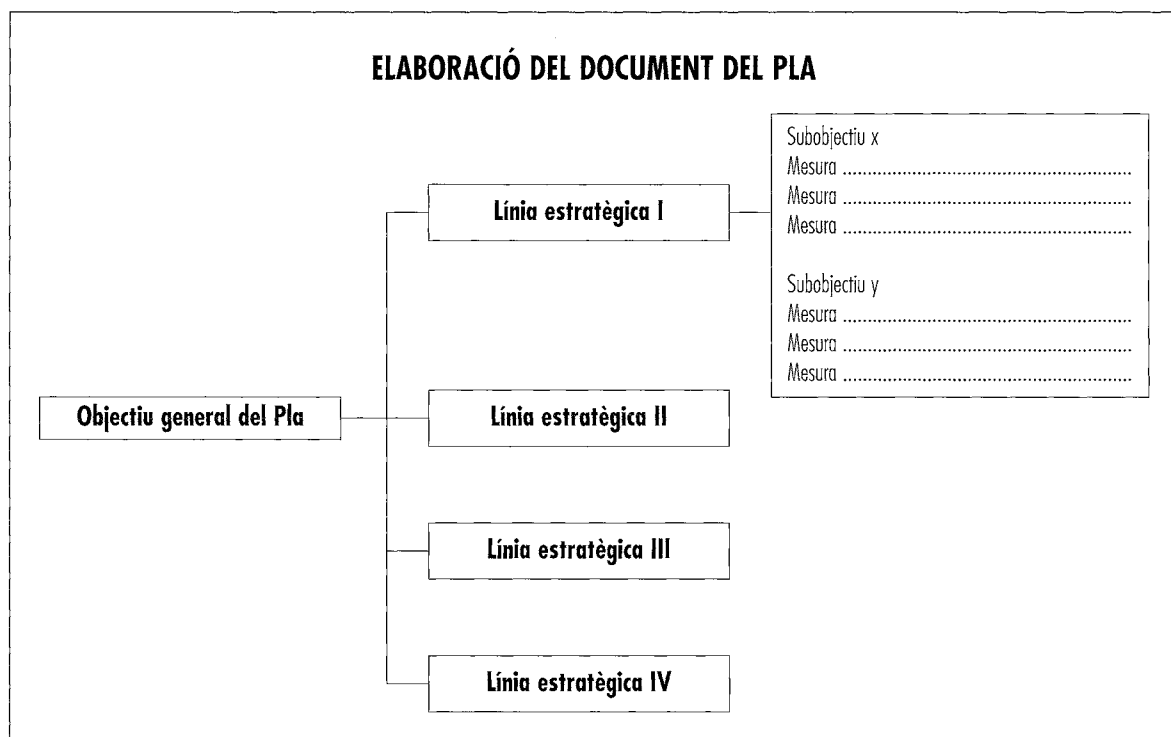
Amb el quadre de debilitats i potencialitats i d'amenaces i oportunitats, el Comitè Executiu ha d'iniciar el debat sobre “*com ens agradaria que fos la ciutat en els propers 5 o 6 anys*”. És a dir, sobre la visió de futur. A partir d'aquesta visió compartida —igualment aprovada pel Consell General— s'ha de definir el que anomenem *objectiu general del Pla*, que marca la direcció en la qual els diferents agents econòmics i socials de la ciutat estan disposats a apostar.

Propostes tècniques

Un cop consensuat l'objectiu general del Pla, es tracta de pensar quines propostes i accions s'haurien de posar en pràctica per assolir aquest objectiu. Per tal de facilitar aquest procés, es constitueixen les comissions tècniques que ja s'han esmentat. Aquestes comissions, que s'autoorganitzen, acostumen a acomplir les seves tasques en un termini màxim de sis mesos.

*Jerarquització,
ordenació i selecció
de les propostes.*

El Comitè Executiu rep el resultat del treball de les comissions tècniques en forma de nombroses propostes de tot tipus, que cal ordenar, jerarquitzar, eliminar si són duplicades o poc concretes, etc. Per tal de facilitar l'establiment de prioritats és aconsellable consultar el Consell General per demanar la seva opinió sobre la major o menor importància de cadascuna de les propostes estratègiques. Amb el resultat d'aquests treballs, l'Oficina de Coordinació pot procedir a l'elaboració sistemàtica del Pla, com mostra el gràfic següent.

*Aprovació*

Com ja s'ha dit, l'aprovació formal del Pla recau en el Consell General. Per estimular la participació del Consell en aquesta fase primordial es distribueix prèviament un esborrany del text, per tal de rebre suggeriments i esmenes. Òbviament, un cop presentat el text definitiu s'obre també un període de temps per rebre les esmenes finals.

Aplicació, seguiment i control

Amb l'aprovació del Pla comença la fase aplicada, que és la més complexa per diversos motius. *a)* Jurídicament el Pla no acostuma a tenir les competències necessàries per a l'aplicació de les mesures. Cal, per tant, fer el paper d'un *lobby* i apostar pel convenciment de les institucions que tinguin les competències concretes. *b)* No totes les mesures tenen la mateixa concreció: algunes hauran de ser completades. *c)* Algunes mesures es poden aplicar en un termini relativament curt. D'altres poden requerir molt més temps i això vol dir més constància. *d)* Algunes són més fàcils d'a-

plicar perquè no requereixen pressupostos d'aplicació (tan sols voluntat política de fer-ho), d'altres requereixen procediments pressupostaris més complexos, etc.

És també la fase que necessita més atenció de l'Oficina de Coordinació, perquè és la menys creativa i, per tant, és més difícil de mantenir l'atenció de les institucions. Tanmateix és, sens dubte, l'etapa clau de tot el procés.

Per tal de garantir el seguiment d'aquesta fase es constitueixen comissions de seguiment i de control que tenen un nombre més reduït de components (entre 6 i 10 persones), presidides per una personalitat experta en el tema. Cadascuna de les comissions de seguiment ordena el seu treball d'acord amb la fitxa següent.

MESURA
Problema a resoldre.....
Objectius de la mesura.....
Agents implicats.....
Institució que lidera.....
Persona que coordina.....
Indicadors de nivell d'implantació.....
Sectors afectats o implicats en/per la implantació.....

Fitxes de les comissions de seguiment.

Els resultats

No podem abordar aquí els resultats concrets de l'aplicació dels dos primers plans estratègics de Barcelona. Tan sols voldríem esmentar aquells aspectes de la ciutat que han estat sotmesos a canvis com a conseqüència del desenvolupament del projecte de planejament estratègic:

– La ciutat s'ha dotat d'una cultura participativa. Aquest era un aspecte que no resultava evident el 1988, en començar a elaborar el Pla. Tanmateix, la realitat ha anat demostrant que la pràctica de les comissions tècniques, els debats, les jornades tècniques i les reunions del Consell General s'han convertit en un veritable focus d'iniciatives i de propostes, que el ciutadà ha vist com es prenen en consideració i com es materialitzaven en mesures dels plans. Realment, el Pla ha aconseguit mobilitzar la ciutat.

– El Pla ha traslladat als participants individuals una certa pressió social perquè assumissin les seves responsabilitats en l'escena urbana. Ha mantingut la pressió i la urgència perquè s'actués sobre els temes més madurs.

– El Pla estratègic ha evitat que els participants fugissin dels problemes de la ciutat. Ha actuat en el camp del lideratge compartit, on les decisions autoritàries no funcionen: els valors i els hàbits, en democràcia, no solen canviar per decrets llei. L'autoritarisme i el cabdillatge no són adients quan es tracta d'enfrontar-se a problemes d'adaptació i de canvi social.

– En establir una visió compartida de la realitat i del futur, el Pla ha ajudat a reduir tensions pròpies dels canvis que es volen provocar a través seu.

– El Pla ha convertit en naturals o evidents, encara que no s'hagin dut a la pràctica, propostes que de bell antuvi es podien veure com a utòpiques o impensables. Mes enllà de les mesures que han estat previstes en els dos plans estratègics i que ja són una realitat, cal destacar altres propostes que han estat i són elements dinamitzadors d'una nova cultura de ciutat. En aquest sentit es pot esmentar el ressò de les propostes del programa de qualitat promogudes pel Pla i ara força presents en sectors molt diversos. De la mateixa manera pot esmentar-se l'impacte de les propostes del Pacte industrial i com s'han difós a altres àmbits.

– El Pla ha configurat un llenguatge comú entre tots els agents econòmics i socials de la ciutat. Aquest és, sens dubte, uns dels aspectes clau del seu èxit. Abans del Pla no es donava un missatge comú sobre la ciutat a les autoritats competents en moltes de les accions proposades. Amb el Pla s'ha aconseguit una ciutat en la qual tots els actors encaixen les seves peces en una mateixa direcció. Això vol dir que s'ha aconseguit el disseny d'un *model coherent de ciutat* molt perceptible des de l'exterior.

Planejament estratègic i comunicació

La comunicació és, sens dubte, un dels elements més estratègics de tot el procés del planejament estratègic urbà. S'ha vist a bastament que el model Barcelona de planejament estratègic implica participació, consens, lideratge compartit, acords, etc. I tots aquests aspectes requereixen un constant intercanvi d'informacions diverses.

En aquest sentit, no hi ha massa problemes per a una política de comunicació basada en els mitjans habitualment disponibles, des de les

mateixes reunions del Pla i l'elaboració de butlletins fins a la premsa. Sobretot en el moment d'iniciar el projecte, la premsa se sol interessar per un tema que es considera nou.

Tanmateix, a mesura que passa el temps i que s'entra en la rutina, els problemes de comunicació augmenten. En primer lloc, perquè el projecte com a tal deixa de ser una novetat. En segon lloc, perquè es passa d'unes primeres fases de molta imaginació i creativitat a unes altres d'actuació pràctica en les quals prevalen les tasques de *lobby* i de convenciment. En tercer lloc, perquè els mitjans de comunicació no se solen interessar per l'anàlisi i els debats sobre tendències a mitjà termini. Estan més habituats a parlar de fets diaris, de crisi, de problemes.

És per això que cal bastir una política de comunicació que vetlli per l'establiment d'un intercanvi d'informacions i d'experiències fluid entre els principals actors del Pla.

El problema de comunicació més important que el Pla té plantejat i que resulta crucial per a la seva continuïtat és la impossibilitat de donar a conèixer els èxits derivats de la implantació de les seves mesures, des del moment que no corresponen al Pla mateix sinó a les institucions competents en les matèries per les quals aquest s'interessa. Si el Pla volgués mantenir el seu protagonisme, el projecte, com a tal, no tindria cap tipus de continuïtat.

Així doncs, pel que fa a la política de comunicació, el Pla s'ha de guiar per una lògica força diferent de la d'altres projectes o institucions.

Els joves i el planejament estratègic urbà

Cal ressaltar de manera específica la importància de comptar amb els joves de la ciutat a l'hora de dur a terme el procés de planejament estratègic, per dues raons fonamentals:

- Els joves seran els 'usuaris' de la ciutat que es vol projectar des d'ara. Sembla, per tant, evident que haurien de participar ja en l'elaboració del Pla des de l'inici del procés. Quina visió tenen els joves del futur de la ciutat?

- El llenguatge dels joves s'ha d'incorporar a la cultura del planejament estratègic. Els professionals i els ciutadans que participen en l'elaboració del Pla parteixen de determinats valors i conceptes adquirits en el marc de la mateixa evolució de la ciutat i pot ser difícil d'introduir nous conceptes transformadors de la vida ciutadana. No es tracta de fer una

comissió de joves –com tampoc una comissió de dones, o de gent gran–, sinó que es tracta d'aconseguir que els joves es vagin incorporant a les diferents comissions existents i hi vagin aportant les seves idees.

Ara bé, en el model Barcelona de planejament estratègic sí que es va comptar inicialment amb un grup de joves, que va permetre donar a conèixer el projecte a aquest segment de la població i que va servir com a aglutinador inicial i com a impulsor de la seva participació en les diferents comissions tècniques. A la vegada, òbviament, aquest grup realitzà reunions per debatre les possibles propostes de les comissions.

Les lliçons del planejament estratègic urbà

A partir de l'experiència d'aquests deu anys, es poden identificar vuit reflexions generals sobre el que ha representat aquest procés:

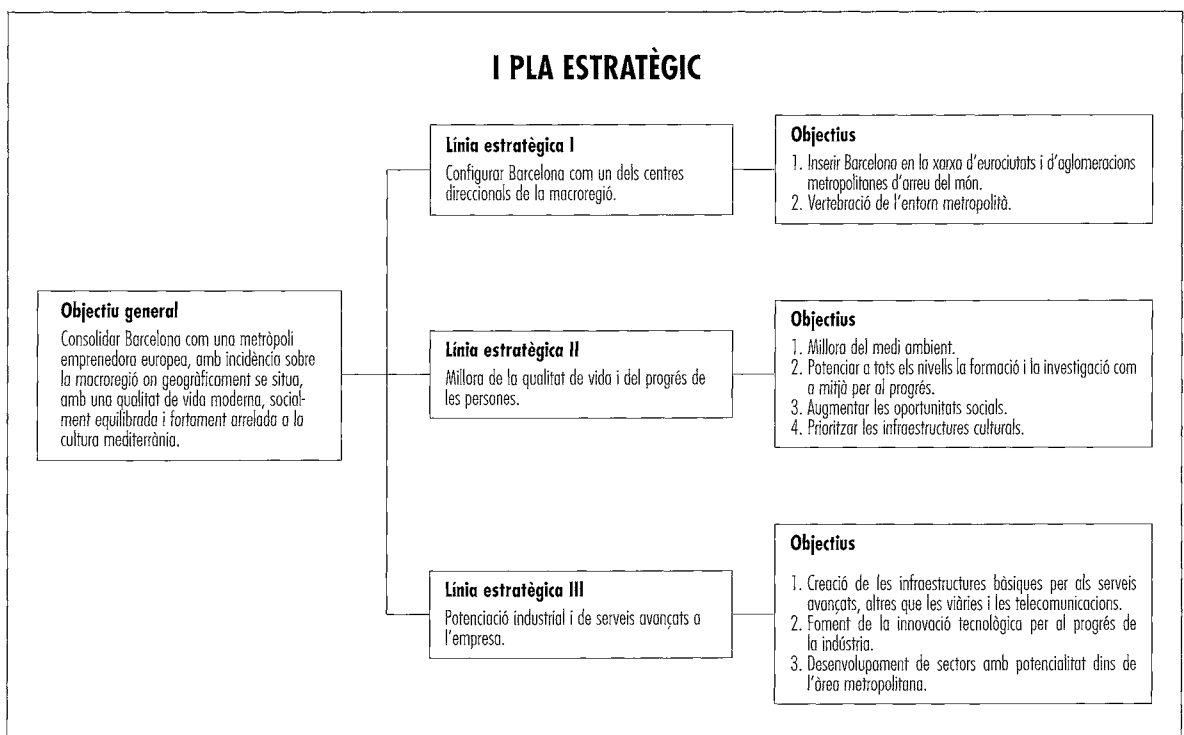
- La continuïtat aconseguida posa de manifest que l'experiència ha valgut la pena i ha estat generadora del pensament estratègic a la ciutat.
- La metodologia emprada ha fet palesos la voluntat i l'interès dels ciutadans per participar en el debat sobre la ciutat.
- La voluntat de fer del Pla estratègic una plataforma globalitzadora i no excloent de cap sector ha estat un factor de la seva permanència.
- Una conseqüència de la reflexió anterior és la necessitat d'estimular al màxim els mecanismes democràtics en totes les fases del procés.
- Una altra conseqüència és l'encert de donar prioritat al consens per damunt de la imposició o de l'anàlisi tècnica.
- Cal adaptar la metodologia a les circumstàncies de la ciutat per aconseguir el major efecte multiplicador de les propostes.
- La permanència del Pla al llarg del temps alimenta la seva credibilitat davant la ciutat.
- La dificultat per comunicar és un obstacle sempre present, atesa la intangibilitat de moltes de les coses que el Pla proposa.

El procés: fases del Pla estratègic de Barcelona

L'experiència del planejament estratègic urbà s'ha concretat a Barcelona, fins el 1998, en la confecció de dos plans i en la preparació d'un tercer, dels quals esbossarem tot seguit les grans orientacions.

El I Pla estratègic Barcelona 2000 (1990)

Fou aprovat el 19 de març de 1990. La visió que Barcelona volia projectar del seu futur –el seu objectiu general– es concretava en una metròpoli europea dinàmica, sòlidament assentada en la macroregió on se situa geogràficament, amb una qualitat de vida moderna, socialment equilibrada i arrelada a la cultura mediterrània. Aquest ‘somni’ es volia fer realitat gràcies a l'oportunitat d'inserir la dinàmica de la Barcelona postolímpica en el marc d'una de les noves regions europees, la qual es podia configurar a partir de la tradició i de la realitat industrial com a elements amb pes a la zona.



Les tres peces clau del nou model de competitivitat per a la ciutat foren la formació, una bona base de serveis i les infraestructures.

Per tal de facilitar la materialització d'aquesta visió de futur, el Pla va dissenyar i organitzar una sèrie de mesures entorn de tres grans línies estratègiques:

- Configurar Barcelona com un dels centres direccionals de la macroregió europea.

- Millorar la qualitat de vida i el progrés de les persones.

- Potenciar la indústria i els serveis avançats a les empreses.

En total, aquest primer Pla comptava amb 59 propostes o mesures integrades en aquestes tres línies estratègiques.

El II Pla estratègic Barcelona 2000 (1994)

Quatre anys després de l'inici del procés d'elaboració del I Pla (dos anys després de l'aprovació) es va considerar oportú procedir a una avaluació dels seus resultats. La pregunta era: Què havia passat a Barcelona en el decurs d'aquells anys i quines eren les noves tendències que es podien esbrinar de cara al futur? S'acompliria l'objectiu general del I Pla?

Com a resultat de la reflexió que es va iniciar entorn d'aquestes grans qüestions, es va arribar a una conclusió que semblava clara: l'objectiu general del I Pla estava ben encarrilat i més del 70% de les mesures previstes estaven en fase avançada o intermèdia de posada en pràctica. Semblava oportú iniciar els passos cap a l'elaboració d'un II Pla que interioritzés les realitzacions del primer i que es plantegés les realitats del nou entorn socioeconòmic.

Si en enfocar el I Pla l'objectiu que es volia assolir era Europa, el II Pla es plantejava les possibles oportunitats derivades del nou ordre econòmic que es construïa entorn del fenomen de la globalització.

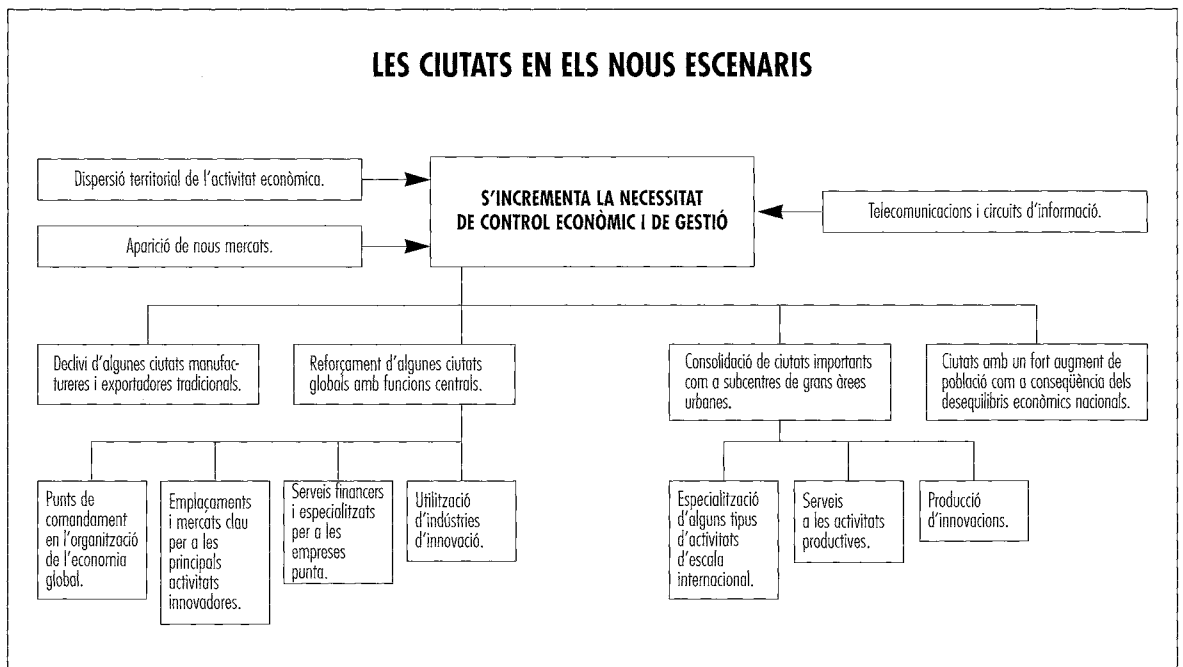
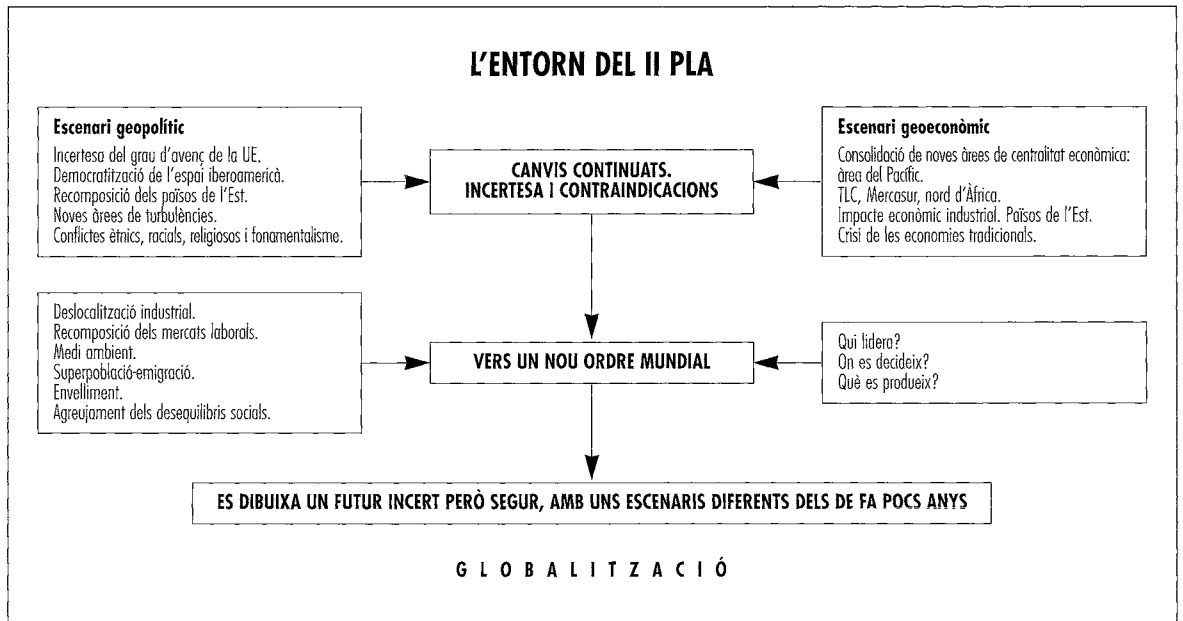
Calia aprofitar la gran transformació física de l'urbs durant els anys anteriors per aspirar a les noves oportunitats que s'oferien a ciutats com ara Barcelona. Aquesta visió pressuposava estimular els sectors productius per tal que actuessin com a motor de la ciutat renovada. Per això l'objectiu general del II Pla fou *“accentuar la integració de l'àrea de Barcelona en l'economia internacional per tal de garantir-ne el creixement en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida”*.

En aquest II Pla s'imaginaven tres tipus d'escenaris: els econòmics, els socials i els territorials. Es preveïen uns sectors productius renovats i amb una capacitat d'adaptació permanent a través de la formació i de la innovació; una obertura cap a noves possibilitats d'ocupació; una ciutat inserida dins dels nous esquemes de la informació; una ciutat que integrés positivament la gent gran i que comencés a donar respostes a un fenomen en expansió: la immigració; i una veritable ciutat regió, ben vertebrada dins la seva macroregió.

Per tal d'assolir aquests objectius, el II Pla es plantejava seixanta-vuit mesures, classificades en disset subobjectius i en cinc línies estratègiques:

- Facilitar els processos d'adaptació dels sectors econòmics.
- Articular econòmicament i socialment l'àrea de Barcelona.
- Respondre positivament a les noves demandes d'integració social.
- Garantir el desplegament d'una activitat econòmica moderna d'àmbit internacional.
- Situar l'àrea de Barcelona en els mercats mundials.

Aquest II Pla incloïa, a més del compromís institucional i del conjunt d'objectius i mesures indicat, el Programa de gestió de la qualitat i l'eficiència de la ciutat. Aquest programa es materialitzà a través de la constitució, el 19 de juny de 1996, de l'anomenada Xarxa Barcelona Qualitat, integrada fins ara per trenta-nou empreses, institucions i organitzacions en el marc de sis xarxes sectorials: Administració Pública, Centres Sanitaris, Comunitat Portuària, Formació, Hosteleria i Turisme, i Transports Públics. Des de la seva creació, la xarxa treballa, bàsicament, en el tema dels indicadors de percepció de la qualitat, en la promoció social de la qualitat i en la formació.



LES OPCIONS DE BARCELONA 2000

CONTINUAR COM FINS ARA

- Pèrdua de competitivitat en els mercats mundials i espanyols de la ciutat.
- Pèrdua de capacitat de generació de riquesa i de llocs de treball.

DECLIVI

OPCIÓ NO DESITJADA

INTRODUIR MODIFICACIONS ESTRATÈGIQUES

- Millorar la capacitat de competència.
- Incrementar el valor afegit a l'economia global.
- Accentuar el caràcter internacional d'algunes activitats.

PROGRÉS COM UNA CIUTAT INTERNACIONAL IMPORTANT

OPCIÓ BARCELONA 2000

INTRODUIR MODIFICACIONS PER ESDEVENIR CIUTAT MUNDIAL

- Situar la ciutat en el circuit del control mundial de les finances i de la gestió.
- Forta pèrdua de pes industrial.
- Fort augment de l'ocupació en serveis avançats.

CIUTAT LÍDER MUNDIAL

OPCIÓ POC PROBABLE

II PLA ESTRATÈGIC

Objectiu general

Accentuar la integració de l'àrea de Barcelona en l'economia internacional per tal de garantir-ne el creixement en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida.

Línia estratègica I

Facilitar els processos d'adaptació dels sectors econòmics de l'àrea de Barcelona.

Objectius

1. Reforçar les estructures de formació i de tecnologia.
2. Millorar l'eficiència dels serveis públics i privats de la ciutat.

Línia estratègica II

Articulació econòmicosocial de l'àrea de Barcelona.

Objectius

1. Plantejar les actuacions en la dimensió metropolitana.

Línia estratègica III

Generar una resposta positiva a les noves demandes d'integració social.

Objectius

1. Potenciar la capacitat de creació de nous espais d'ocupació.
2. Aprofitar positivament la tendència de l'envelliment de la població.
3. Integrar les potencialitats dels joves.
4. Anticipar una resposta a la immigració com a fenomen en creixement.

Línia estratègica IV

Garantir el desplegament d'una moderna economia d'àmbit internacional.

Objectius

1. Activitats i infraestructures vinculades a la mobilitat, a la logística i a la distribució de mercaderies i de persones.
2. Activitats i infraestructures relacionades amb la informació.
3. Centre universitari.
4. Millorar l'atracció de la ciutat.
5. Impulsar els sectors relacionats amb la salut.
6. Mantenir el pes de l'activitat productiva industrial.

Línia estratègica V

Posicionament de l'àrea de Barcelona en l'economia internacional.

Objectius

1. Macrorregió.
2. Europa.
3. Amèrica, Llatina.
4. Nord d'Àfrica.

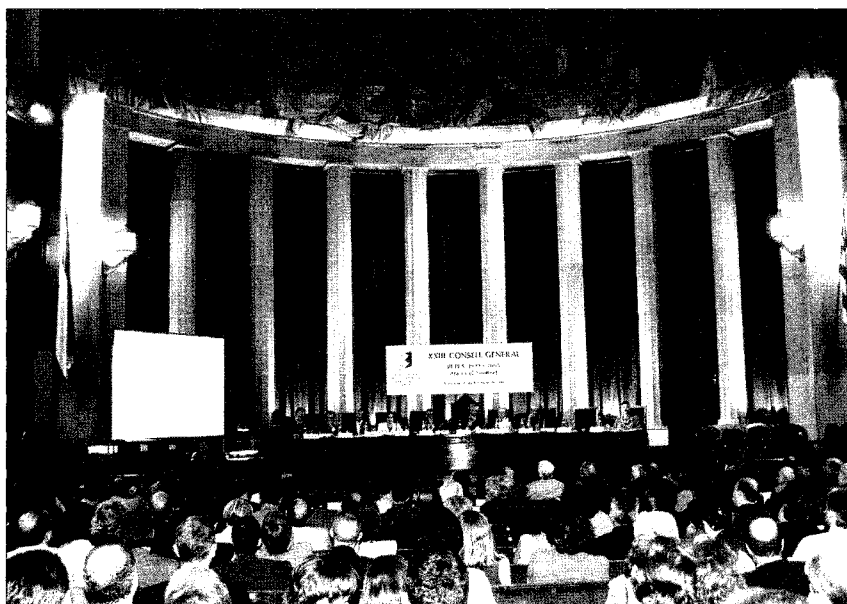
El III Pla estratègic (1999)

Durant el 1998 es perfila el III Pla estratègic. Després de l'experiència dels dos primers plans, Barcelona es prepara per aprovar el Pla que ha d'orientar les directrius de la ciutat durant els primers anys del segle XXI, fixant-se el 2005 com a horitzó. Quatre han estat els grans escenaris sobre els quals es basa aquesta nova visió de futur:

– En primer lloc, Barcelona com a ciutat interconnectada amb el món. Amb això s'aprofundeix en els objectius generals dels dos primers plans. Si en el I Pla es volia consolidar una metròpoli europea i el II pretenia potenciar les empreses en els mercats internacionals, el següent pas lògic és el de connectar la ciutat amb el món ja globalitzat.

– La segona visió és la de Barcelona/Europa. Barcelona ja és Europa. Ens hem convertit en un punt clau de la xarxa europea de ciutats, en un referent per a tot l'arc llatí que enllaça Venècia amb Lisboa, passant per Milà, Barcelona i Madrid. A més, per l'especial situació geopolítica, Barcelona s'ha de convertir en el punt d'enllaç entre Europa i els països d'Amèrica Llatina.

– La tercera de les visions es refereix al motor econòmic. En aquest sentit, la consolidació de Barcelona com a ciutat del coneixement és el repte que la ciutat es planteja.



*Preparació del III Pla Estratègic.
Reunió del Consell General de 30
de setembre de 1998.*

III PLA ESTRATÈGIC

Missió

Per assegurar el seu progrés econòmic i social, Barcelona, regió metropolitana i capital de Catalunya, ha d'impulsar els processos de la seva transformació econòmica, social i urbana i consolidar la seva posició com una de les regions capdavanteres del segle XXI tot vinculant-se a la xarxa més àmplia de ciutats mundials a través de la seva especificitat i de la seva identitat pròpia.

Línia estratègica I

Barcelona, regió metropolitana cohesionada, activa i sostenible.

Objectius

1. Una visió global per a l'RMB.
2. Una RMB sostenible.
3. Prioritzar el transport públic i garantir una mobilitat metropolitana eficient, sostenible i flexible de les persones i de les mercaderies.
4. Generar la capacitat financera necessària per garantir la realització dels projectes de l'RMB.

Línia estratègica II

Augmentar la xarxa d'ocupació global i la xarxa d'ocupació relativa dels diferents col·lectius, i crear condicions per assolir les taxes d'activitat de les regions capdavanteres de la Unió Europea.

Objectius

1. Consolidar un mercat de treball d'àmbit metropolità.
2. Potenciar l'esperit emprenedor i la creació de noves activitats econòmiques.
3. Facilitar la inserció laboral dels aturats i, en especial, dels col·lectius més desfavorits.
4. Potenciar la qualitat de l'ocupació.

Línia estratègica III

Ciutat del coneixement, a l'abast dels ciutadans, i capital de sectors de noves activitats i de serveis en un marc d'eficiència i de qualitat.

Objectius

1. Establir les bases per al seguiment de la ciutat del coneixement.
2. Un disseny urbà per al segle XXI.
3. Millora dels recursos humans de la ciutat.
4. Unes universitats del segle XXI i un pla de recerca que potenciï la societat del coneixement.
5. Una infraestructura de transferència de tecnologia sòlida, amb una orientació emprenedora clara.
6. Potenciació de noves activitats econòmiques.
7. Un projecte clau: el Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004.
8. Una ciutat de qualitat.

Línia estratègica IV

La regió (metropolitana) que garanteix la cohesió social i que estimula una cultura participativa dels seus ciutadans i ciutadanes.

Objectius

1. La ciutat per a la gent gran.
2. Foment de l'habitatge social.
3. La formació base per a la no-exclusió social.
4. Barcelona ciutat de vianants.
5. La ciutat que participa.

Línia estratègica V

Una regió (metropolitana) que impulsa el posicionament a Espanya i a l'exterior com a factor multiplicador de l'atractiu intern, i que vol tenir un paper actiu en el procés de consolidació de la Unió Europea.

Objectius

1. Estratègies de posicionament amb Espanya i amb l'exterior.
 - Amb Espanya i Europa.
 - Amb Amèrica Llatina.
 - Amb el sud de la Mediterrània.
2. Les infraestructures de connexió internacional bàsiques.
 - Fer un aeroport internacional que actui com a hub del Mediterrani nord-occidental.
 - Fer el port del segle XXI que actui com a gran port de l'Europa mediterrània.
 - Barcelona centre logístic.
 - Xarxa ferroviària adequada.
3. Activitats de suport.
 - Fires i congressos.
 - Internacionalització de les PIMES.
 - Atracció turística de Barcelona.
4. Ciutat oberta i solidària.

— El darrer dels escenaris preveu Barcelona com a part d'un sistema metropolità de ciutats.

Per començar a concretar la visió d'aquests escenaris, s'han constituït set comissions tècniques que actualment estan treballant en l'elaboració de les propostes estratègiques corresponents. Com s'ha dit, es preveu aprovar aquest III Pla el primer trimestre de 1999.

Les set comissions tècniques desenvolupen les seves tasques en els àmbits següents: *a)* noves activitats econòmiques en un marc d'economia global; *b)* innovació i coneixement; *c)* finançament de la ciutat: noves fórmules per al finançament dels serveis i de les infraestructures; *d)* ciutadania i participació; *e)* sostenibilitat social i no-exclusió social; *f)* millora del rang i de la posició de Barcelona en l'Europa de després de Maastricht; i *g)* valoració la regió metropolitana de Barcelona.

La transmissió del model

La repercussió del Pla estratègic de Barcelona –i, per tant, del seu mètode– ha estat notable i significativa. Parlar-ne a Europa i a Amèrica és parlar d’una experiència reeixida i amb característiques específiques. Volem posar en relleu l’impacte que ha tingut aquest model en tres nivells:

- organitzacions estatals, supraestatals i interfrontereres,
- ciutats catalanes i espanyoles, i
- universitats, centres de recerca i ciutats estrangeres.

L’impacte en organitzacions estatals i supranacionals

Si comencem per la Unió Europea, cal remarcar que el model de Planificació Estratègica de Barcelona aconseguí, l’any 1990, el premi especial a la Millor Planificació Estratègica Urbana de la Unió Europea.

Les primeres referències del Pla es troben en els documents que serveixen de base per a l’elaboració del text *Europa 2000*, que va representar la primera posició comuna de la comissió en relació amb temes territorials. En aquest document, es fa referència a l’experiència de Barcelona com a *best practice* en un període en què la Unió Europea no tenia relacions directes amb les ciutats.

El planejament estratègic barceloní tampoc no és aliè a l’extensió per la Direcció General XVI a les ciutats del Projecte Interreg –destinat inicialment a cooperació interregional– i a les proves pilot de desenvolupament urbà dins del marc de les iniciatives comunitàries.

La Unió Europea va subvencionar l’any 1993 un projecte de cooperació per a l’elaboració de plans estratègics per a ciutats mitjanes, en el marc del programa RECITE, i el 1997, el projecte Mediterranean Strategic Planning, per a la cooperació en planificació estratègica urbana de les ciutats mediterrànies, dins del programa Ecos Ouverture-med; aquest últim fou liderat per Barcelona.

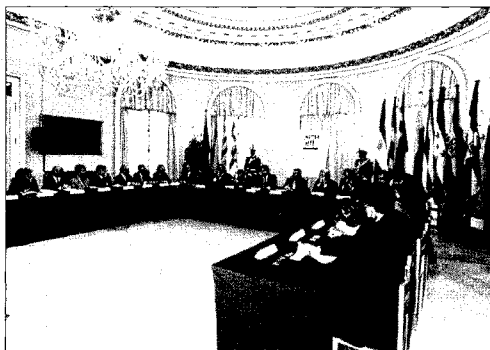
La combinació d’aquestes experiències ha permès que l’actual programa RECITE hagi seleccionat una sèrie de projectes de cooperació estratègica entre diversos territoris i xarxes de ciutats, com ara l’Eixo atlàntico.

Quant a la projecció exterior d’Europa, cal remarcar la creació del programa URB-AL, de xarxes de cooperació entre ciutats europees i d’Amèrica Llatina, que ha tingut molt present la transmissió de l’experiència del planejament estratègic barceloní a les ciutats d’Amèrica Llatina a través del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU).

També el Banc Mundial ha mantingut una atenció continuada en relació amb les estratègies de Barcelona, especialment la seva Divisió Urbana. S'ha editat el llibre *Barcelona: un modelo de transformación urbana 1980-1995*, que serveix com a element de referència a experts internacionals i locals.

CENTRO IBEROAMERICANO DE DESARROLLO ESTRATÉGICO URBANO (CIDEU)

**ACTE DE CONSTITUCIÓ DEL CIDEU
PALAU DE PEDRALBES DE BARCELONA
3 DE DESEMBRE DE 1993**



El model Barcelona de planejament estratègic ha tingut un ampli ressò a l'Amèrica Llatina.

El PNUD ha impulsat i finançat una part dels plans i dels projectes estratègics elaborats segons el model Barcelona a moltes ciutats colombianes. El BID, per la seva part, ha mantingut una posició clarament compromesa amb el model de planejament estratègic de Barcelona. En la seva reunió anual de Barcelona (març de 1997) un dels seus seminaris centrals estava dedicat a les estratègies de les ciutats i als seus plans estratègics. La col·laboració del BID amb el CIDEU ha estat, en aquest sentit, d'especial interès. Cal esmentar, finalment, la presentació del Pla a un seminari de l'OCDE sobre planejament urbà.

L'impacte en ciutats catalanes i espanyoles

Pel que fa a les ciutats catalanes i espanyoles, l'impacte del Pla també ha estat força notable. Un gran nombre de ciutats han seguit la metodologia del model Barcelona o s'hi han inspirat. D'aquesta manera s'han orientat plans a València, Valladolid, Cadis, Màlaga, Gijón, Avilés, i també a Terrassa, Mollet, Rubí, Sitges, Girona, i Granollers, per esmentar només aquelles ciutats que han comptat amb assessors relacionats amb el model Barcelona.

L'impacte en universitats i ciutats estrangeres

En el camp acadèmic i universitari l'interès pel Pla és molt estès. Són constants les visites a la seu del Pla de membres d'universitats europees i americanes. La London School of Economics ha col·laborat amb el Pla estratègic en el projecte Rome i, més tard, en l'European Urban Observatory. En el CLES de Manchester i en el Departament d'Estudis Urbans de la Universitat de Liverpool s'han elaborat treballs sobre el Pla estratègic de Barcelona. A Itàlia, el Pla és present en els programes de planificació urbana de les universitats de Venècia, Bolonya i Roma III, i ha estat motiu d'anàlisi de la Universitat Bocconi de Milà. Així mateix, ha estat objecte de diverses tesis doctorals i de *case study*. A París, la Universitat París VIII ha desenvolupat seminaris sobre el model Barcelona i aquest model és seguit per la ciutat de Lió. A Lisboa s'ha publicat un llibre a partir d'una tesi doctoral que compara el Pla de Lisboa amb el de Barcelona.

Com hem dit més amunt, són nombroses les ciutats d'arreu del món que han aplicat la metodologia de Barcelona per a la realització dels seus plans estratègics. Però, en qualsevol cas, és a les ciutats d'Amèrica Llati-

na on el model realment ha arrelat, de la mà del CIDEU. El CIDEU és una associació de ciutats d'Iberoamèrica que neix, precisament, per desenvolupar la planificació estratègica a les ciutats d'aquesta zona del món segons el model Barcelona. Actualment compta amb 55 ciutats, moltes de les quals han iniciat el procés de planificació. Entre les que en formen part hi ha Buenos Aires, Rio de Janeiro, Córdoba, Rosario, Cartagena de Indias, Bogotá, Medellín, Salvador de Bahia, Fortaleza, Belo Horizonte, Caracas, Mèrida, Monterrey, Guadalajara, l'Havana i Santo Domingo.

Perspectives de futur

Recentment —aquestes ratlles han estat escrites a principis de 1999— el Pla ha celebrat el seu desè aniversari. Durant aquest període, com s'ha vist, s'han elaborat dos plans estratègics, s'ha definit i s'ha consensuat un model de ciutat, s'ha estimulat un model de metròpoli, s'ha assumit la globalització/internacionalització com un repte que cal superar, s'ha canviat la ciutat d'escala, s'ha derivat d'una estratègia de ciutat a una estratègia metropolitana, s'ha fet normal el clima de consens, s'ha aconseguit que el Pla esdevingués un referent per a tots i s'ha fet habitual el debat urbà entre empreses i institucions.

Tot això ha estat possible gràcies a una metodologia basada en la capacitat per preveure els canvis i, a partir d'aquestes previsions, s'han dissenyat les estratègies que han permès la millor adaptació possible als nous escenaris, d'acord amb els requisits del model de ciutat consensuat.

El resultat ha donat lloc a un model que avui és reconegut i reproduït. De tota manera, s'ha de considerar que estem parlant d'una metodologia que s'ha d'adaptar constantment a les circumstàncies concretes de cada ciutat. No es pot considerar únicament com una plantilla.

El model Barcelona s'ha mostrat especialment adient per promoure la cultura de la participació i de l'anticipació entre els agents socials i econòmics de la ciutat.

Aquest model ha d'evolucionar en el sentit d'assolir una major flexibilitat davant del canvi. El canvi no és avui dia un fenomen extern, sinó que s'ha convertit en el veritable eix de la nova societat que s'està construint, la qual cosa té implicacions importants per al model.

Ens trobem en una època en què és difícil preveure el futur. La intensitat i la rapidesa dels canvis en dificulten la predicció. D'altra banda, l'èxit en el passat no significa tenir el mateix èxit en el futur. Això fa que, d'ara endavant, el fet de consensuar una visió de futur de la ciutat sigui més important que el model mateix. Això vol dir que ens cal incrementar més la capacitat de resposta que els esforços esmerçats en la previsió d'un eventual futur. Ara la qüestió recau més aviat, i en primer lloc, a trobar sistemes de relació entre les institucions que afavoreixin els acords davant els nous reptes, i no pas a trobar models globals amb acords globals. Es tracta, en una paraula, de facilitar una sistemàtica per a la gestió del canvi, més que no pas un model per a la previsió del canvi.

És en aquest sentit que, superada la primera etapa del procés de planejament estratègic, el mètode del model ha d'evolucionar en el futur cap

a conceptes més propers als de les ‘organitzacions que aprenen’. Les previsions sobre les quals la planificació actual estructura objectius i mesures, s’aniran transformant en una visió consensuada sobre les grans tendències que afaïçonem el nostre món. A partir d’aquestes tendències serà important que les organitzacions —els agents econòmics i socials de la ciutat— aprenguin a reaccionar de manera harmònica davant dels elements de canvi que s’han consensuat. Parlaríem, en aquest sentit, d’arribar a posicionaments estratègics de la ciutat. En aquest nou context, l’efectivitat quedaria garantida pels corresponents plans operatius temporals.

En suma: el repte futur és passar del planejament estratègic a la ciutat com a organització que impulsa el pensament estratègic i que fa front amb harmonia a situacions no previstes. Per fer possible aquesta evolució, la ciutat ha d’haver aconseguit un grau elevat de cultura participativa.

Annex

Institucions i persones membres del Consell General del Pla estratègic de Barcelona

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Presidència			
Ajuntament de Barcelona	Pasqual Maragall	Pasqual Maragall	Joan Clos
Vicepresidents			
Ajuntament de Barcelona	Francesc Raventós	Joan Clos	Maravillas Rojo
Cambrà de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona	Josep M. Figueras	Antoni Negre	Antoni Negre
Cercle d'Economia	Carles Tusquets	Joan Molins	Salvador Gabarró
Consorci de la Zona Franca	Carles Ponsa	Carles Ponsa	Enric Lacalle
Fira de Barcelona	Enric Reyna	Josep Lluís Jové	Antoni Negre
Foment del Treball Nacional	Alfred Molinas	Joan Rosell	Joan Rosell
Mancomunitat de Municipis de Catalunya	—	Joan Blanch	Dídac Pestanya
Port de Barcelona	Josep Munné	Josep Munné	Joaquim Tosas
Unió General de Treballadors	Josep M. Álvarez	Josep M. Álvarez	Josep M. Álvarez
Unió Sindical de Comissions Obreres del Barcelonès	Alfred Clemente	Alfred Clemente	Joan Coscubiela
Universitat de Barcelona	Josep M. Bricall	Antoni Caparrós	Antoni Caparrós
Institucions			
Aeroport de Barcelona	•	•	•
Agència EFE	•	•	•
Agrupació de Fabricants de Ciment de Catalunya	•	•	•
Agrupación de Constructores de Obras de la Provincia de Barcelona		•	•
Agrupament de Botiguers i Comerciants de Catalunya		•	•
Ajuntament de Barcelona	•		
Arquebisbat de Barcelona	•	•	•
Asociación de Campings y Ciudades de Vacaciones de la provincia de Barcelona	•	•	•
Asociación de Industriales de Plásticos de Catalunya	•	•	•
Asociación de Líneas Aéreas	•	•	•
Asociación de Transitarios Expeditores Internacionales y Asimilados de Barcelona	•	•	
Asociación Industrial Textil del Proceso Algodonero	•	•	•
Asociación Multisectorial de Exportadores de Catalunya (AMEC)	•	•	•
Asociación Nacional de Industrias Electrónicas (ANIEL)	•	•	•
Associació Catalana d'Agències de Viatges	•	•	•

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Associació Catalana de Comerç Electrònic. CommerceNet Catalunya			•
Associació Catalana d'Empreses de Jardineria		•	•
Associació Catalana d'Empreses de Transport de Mercaderies	•	•	•
Associació Catalana d'Empreses Distribuïdores de GLP Envasat	•		
Associació Catalana de Mútues d'Accidents de Treball	•	•	•
Associació de Promotors-Constructors d'Edificis de Barcelona	•	•	•
Associació Empresarial Catalana de Publicitat	•	•	•
Associació Espanyola de Robòtica (AER)	•	•	•
Associació Independent de Joves Empresaris de Catalunya (AIJEC)	•	•	•
Associació per a les Nacions Unides a Espanya	•	•	•
Associació Taller de Músics			•
Ateneu Barcelonès	•	•	•
Autoritat del Transport Metropolità			•
AVIACO	•	•	
Avui	•	•	•
Banc Català de Crèdit	•	•	
Banc d'Europa	•	•	•
Banc de la Petita i Mitjana Empresa	•	•	•
Banc Sabadell	•	•	•
Banca Catalana	•	•	•
Banca Nazionale del Lavoro	•	•	•
Banco Atlántico	•	•	•
Banco Bilbao Vizcaya (BBV)	•	•	•
Banco del Fomento	•		
Banco Exterior de España - Argentaria	•	•	•
Banco Hispano Americano / Banco Central Hispano	•	•	•
Banesto (Banco Español de Crédito SA)	•	•	•
Barcelona Activa, SA	•	•	•
Barcelona Centro Médico		•	•
Barcelona Enllà	•		
Barcelona Impuls, SA	•		
Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona "La Caixa"	•	•	•
Caixa de Catalunya	•	•	•
Cámara Oficial de Contratistas de Obras Públicas de Cataluña	•	•	•

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona	•		
Càritas Diocesana de Barcelona		•	•
Catalana d'Iniciatives, SA: <i>vegeu Iniciatives SA</i>			
Catalana de Gas / Gas Natural SDG, SA	•	•	•
Catalunya Ràdio	•	•	•
Centre Català de Prospectiva	•	•	•
Centre d'Estudis de Planificació (CEP)	•	•	•
Centre d'Estudis, Debats i Tertúlies	•	•	•
Centre d'Informació i Documentació Internacionals a Barcelona	•	•	•
Centre de Càlcul de Sabadell		•	•
Centre Excursionista de Catalunya	•	•	•
Centro de Estudios Urbanísticos, Municipales y Territoriales (CEUMT)	•		
Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (CEAM)	•	•	•
Centro Español de Plásticos	•	•	•
Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)			•
Círculo de Economía	•		
Club d'Amics de la UNESCO de Catalunya	•	•	•
Col·legi d'Aparelladors i Arquitectes Tècnics de Barcelona	•	•	•
Col·legi d'Economistes de Catalunya	•	•	•
Col·legi de Corredors de Comerç de Barcelona		•	•
Col·legi de Periodistes de Catalunya	•	•	•
Col·legi Oficial d'Agents de Canvi i Borsa	•		
Col·legi Oficial d'Agents de la Propietat Immobiliària de Barcelona i Província	•	•	•
Col·legi Oficial d'Agents i Comissionistes de Duanes de Barcelona	•	•	•
Col·legi Oficial d'Arquitectes de Catalunya	•	•	•
Col·legi Oficial de Doctors i Llicenciats en Filosofia i Lletres i Ciències de Catalunya	•	•	•
Col·legi Oficial d'Enginyers de Camins, Canals i Ports	•	•	•
Col·legi Oficial d'Enginyers Industrials de Catalunya	•	•	•
Col·legi Oficial de Farmacèutics de Barcelona	•	•	•
Col·legi Oficial de Metges de Barcelona i Província	•	•	•
Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya	•	•	•
Col·legi Oficial de Químics de Catalunya	•	•	•
Comissió Obrera Nacional de Catalunya	•		
Comitè Organitzador Olímpic Barcelona'92	•		

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Consell Comarcal del Baix Llobregat	•	•	•
Consell d'Empreses Distribuïdores d'Alimentació de Catalunya			•
Consell de Gremis de Comerç de Barcelona	•	•	•
Consell de la Joventut de Barcelona	•	•	•
Consell Social de la Universitat Autònoma de Barcelona	•		•
Consell Social de la Universitat de Barcelona	•	•	
Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC)	•	•	•
Consorci d'Informació i Documentació de Catalunya	•		
Consorci de la Zona Franca	•		
Consorci del Gran Teatre del Liceu	•	•	•
Dian de Barcelona	•		
Diputació de Barcelona			•
<i>Direcció General de Correus i Telègrafs: vegeu Organisme autònom...</i>			
El Bulevard Rosa	•	•	
Empresa Nacional Hidroelèctrica del Ribagorçana (ENHER)	•	•	•
Escola d'Alta Direcció i Administració (EADA)	•	•	•
Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE)	•	•	•
Escola Universitaria d'Estudis Empresarials de la Universitat de Barcelona			•
Escuela de Administración de Empresas de Barcelona		•	•
Europa Press de Catalunya, SA	•	•	•
Federació Artistes Acea			•
Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona	•	•	•
Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya	•	•	•
Federació de Gremis de Detallistes de Productes Alimenticis (FEGRAM)		•	•
Federació de Societats Anònimes Laborals de Catalunya (FESALC)	•	•	•
Federació Empresarial Catalana d'Autotransport de Viatgers	•	•	•
Federació Espanyola de Transitaris Expedidors Internacionals i Assimilats			•
Federació Provincial i Regional de Transports de Barcelona (TRANSCALIT)	•	•	•
Federación de Entidades Empresariales de la Construcción	•	•	•
Federación ECOM	•	•	•
Fed. Emp. Sector Químic de Barcelona / Fed. Emp. Catalana del Sector Químic	•	•	•
Federación Nacional de Empresarios Textiles Sederos	•	•	•
Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya	•	•	•
Fira de Barcelona	•		

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Fomento del Trabajo Nacional	•		
Fuerzas Eléctricas de Catalunya, SA	•	•	•
Fundació Barcelona Promoció	•	•	•
Fundació BCD	•	•	•
Fundació Carles Pi i Sunyer	•	•	•
Fundació Cercle d'Economia	•	•	•
Fundació d'Estudis Socials i Econòmics de Barcelona			•
Fundació Emi	•	•	•
Fundació Foro para la Innovación Social		•	
Fundació Joan Miró	•	•	•
Fundació Olimpisme i Ciència	•		
Fundació RACC			•
Fundació Sardà Farriol	•	•	•
Futbol Club Barcelona	•	•	•
Gas Natural SDG, SA: <i>vegeu Catalana de Gas</i>			
Gremi d'Editors de Catalunya	•	•	•
Gremi d'Hotels de Barcelona	•	•	•
Gremi d'Indústries Gràfiques de Barcelona	•	•	•
Gremi de Fusters, Ebenistes i Similars de Barcelona	•	•	•
Gremi de Jardineria de Barcelona i Província	•		
Gremi de les Indústries de la Confecció de Barcelona	•	•	•
Gremi Provincial de Distribuïdors d'Alimentació de Barcelona	•	•	•
Gremio de Constructores de Obras de Barcelona	•		
Gremio de Ftes. de Equipos, Accesorios y Recambios para Automoción (FARA)	•	•	•
Gremio de Garages de Barcelona	•	•	•
Gremio Provincial de Empresarios de Salones de Fiesta de Barcelona en general	•	•	•
Grup Provincial Empresarial de Supermercats i Autoserveis de Barcelona			•
Grup Set	•	•	•
Grupo Zeta, SA	•	•	•
Hidroeléctrica de Catalunya, SA	•	•	
Iberia, Líneas Aéreas de España, SA	•	•	•
Iniciatives, SA / Catalana d'Iniciatives CR, SA	•	•	•
Institut Català de Cooperació Iberoamericana	•	•	•
Institut Català de Logística de la Universitat Politècnica de Catalunya			•

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Institut Català de Tecnologia	•	•	•
Institut Català del Consum (Generalitat de Catalunya)	•	•	•
Institut Cerdà	•	•	•
Institut d'Estadística de Catalunya		•	•
Institut d'Estudis Metropolitans de Barcelona	•	•	•
Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE)	•	•	•
Institut d'Humanitats	•	•	•
Institut de Tecnologia de la Construcció de Catalunya (ITEC)	•	•	•
Institut Espanyol d'Analistes d'Inversions	•	•	•
Instituto de Empresa	•		
Instituto de la Empresa Familiar		•	•
Instituto Nacional de Empleo	•	•	•
Jove Cambra de Barcelona	•	•	•
Justícia i Pau	•	•	•
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona	•		
Manufactures Balma Vives, SL			•
Max-Planck Institut	•	•	•
Mercados de Abastecimientos de Barcelona, SA (Mercabarna)	•	•	•
Ministerio de Economía y Hacienda - Secretaría de Estado de Comercio	•		•
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Delegación Territorial		•	
Ministerio de Fomento. Dirección Provincial en Barcelona			•
Olimpiada Cultural	•		
Orfeó Català	•	•	•
Organisme Autònom de Correus i Telègrafs	•	•	•
Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)	•	•	•
Parc Tecnològic del Vallès	•	•	•
Patronat Municipal de Turisme de Barcelona / Turisme de Barcelona	•	•	•
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (PIMEC)	•	•	•
Port Autònom de Barcelona	•		
Promoció Econòmiques Locals, SA	•	•	
Ràdio Barcelona / Cadena Ser	•	•	•
Ràdio Miramar / Cadena Cope	•	•	•
Ràdio Nacional d'Espanya a Catalunya	•	•	•
Real Club de Polo de Barcelona	•	•	•

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Reial Acadèmia de Ciències i Arts de Barcelona	•	•	•
Reial Acadèmia de Medicina	•	•	•
Reial Automòbil Club de Catalunya	•	•	•
Retail & Trade Marketing			•
Societat General d'Aigües de Barcelona SA	•	•	•
Societat Municipal d'Aparcaments i Serveis, SA	•	•	•
Societat Rectora Borsa de Valors de Barcelona, SA	•	•	•
Telefónica de España, SA	•	•	•
The University of Chicago			•
Transports Metropolitans de Barcelona	•	•	•
Televisió Espanyola, SA	•	•	•
Unió Catalana d'Hospitals	•	•	•
Unió d'Adobadors de Catalunya	•	•	•
Unió General de Treballadors de Catalunya	•		
Unió Patronal Metal·lúrgica	•	•	•
Unión Catalana de Entidades Aseguradoras y Capitalización / Unió Catalana d'Entitats Asseguradores i Reasseguradores	•	•	•
Universitat Autònoma de Barcelona	•	•	•
Universitat de Barcelona	•		
Universitat Politècnica de Catalunya	•	•	•
Vivir en Barcelona	•		
World Trade Center Barcelona, SA			•
Membres a títol personal			
Sr. Armet i Coma, Lluís	•	•	
Sr. Blanch, Joan			•
Sr. Borja i Sebastià, Jordi	•		•
Sr. Bricall, Josep M.		•	•
Sr. Carrasco i Belmonte, Jaume	•		•
Sr. Crous i Millet, Enric	•	•	•
Sr. Cullerell i Nadal, Josep M.	•		
Sr. De Nadal i Caparrà, Joaquim	•	•	
Sr. Díaz Salanova, José Antonio	•	•	
Sr. Domínguez Delafuente, Justo		•	•

	I PLA ESTRATÈGIC	II PLA ESTRATÈGIC	III PLA ESTRATÈGIC
Sr. Jové, Josep Lluís			•
Sr. Lacalle i Coll, Enric	•	•	
Sr. Lemus, Ferran			•
Sr. Lluch i Martín, Ernest	•	•	•
Sr. López Bulla, José Luis		•	•
Sr. Luchetti i Farré, Antoni	•	•	
Sra. Malla i Escofet, Pilar	•		•
Sr. Maragall i Mira, Pasqual			•
Sra. Mascareñas, Tona M.		•	
Sr. Mateu i Brunet, Melcior	•	•	•
Sr. Miquel, Antoni		•	
Sr. Miralles, Albert		•	
Sr. Molinas, Alfredo			•
Sr. Molins, Joan			•
Sr. Munné i Costa, Josep			•
Sr. Muñoz, José Luis	•	•	•
Sr. Oliveras, Jordi			•
Sr. Oller, Vicenç		•	•
Sr. Parpal i Marfà, Jordi	•		
Sr. Pastor i Bodmer, Alfred	•		•
Sr. Ponsa, Carles			•
Sr. Puig Salellas, Josep M.		•	•
Sr. Pujol, Antoni			•
Sr. Punset, Eduardo			•
Sr. Ràfols i Casamada, Albert	•	•	•
Sr. Reyna, Enric			•
Sr. Ruiz i Pena, Guerau	•	•	
Sr. Santiburio i Moreno, Antoni	•	•	
Sra. Sala Schnorkowski, Mercè	•		
Sr. Tarrats, Vicenç			•
Sr. Truñó i Lagares, Enric			•
Sr. Vallès, Josep M.		•	•
Sra. Vintró, Eulèlia		•	

Font: AJUNTAMENT DE BARCELONA: *Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000*, Barcelona, Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000, 1990; ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000: *10 anys de planificació estratègica a Barcelona (1988-1998)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic Barcelona 2000, 1998; ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA, *III Pla estratègic, econòmic i social de Barcelona (en la perspectiva 1999-2005)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic de Barcelona, 1999.

Bibliografia

AJUNTAMENT DE BARCELONA: *Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000*, Barcelona, Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000, 1990, 110 pàg.

ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000: *10 anys de planificació estratègica a Barcelona (1988-1998)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic Barcelona 2000, 1998, 194 pàg.

—: *II Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000*, Barcelona, Associació Pla Estratègic Barcelona 2000, 1995, 134 pàg, [resums en castellà i anglès].

ASSOCIACIÓ PLA ESTRATÈGIC BARCELONA, *III Pla estratègic, econòmic i social de Barcelona (en la perspectiva 1999-2005)*, Barcelona, Associació Pla Estratègic de Barcelona, 1999, [resums en castellà i anglès].

BRYSON, John M.: *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995, 325 pàg.

CAMPRECIÓS I HERNÁNDEZ, Joan; SANTACANA I MARTORELL, Francesc: «La organización del Plan estratégico Barcelona 2000», *CEUMT La Revista Municipal*, 108 (1989), pàg. 19-21.

—: *Primer seminario técnico del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)*, 4 de desembre de 1993, Barcelona, 61 pàg.

DIVERSOS AUTORS: «Dossier d'economia industrial», *Revista Econòmica de Catalunya*, 14 (1990).

DIVERSOS AUTORS: «Present i futur de l'economia catalana», *Revista Econòmica de Catalunya*, 13 (1990).

FERRARO, Ricardo A.; ALBORNOZ, Mario; GRUPO DE LISBOA: *Los límites a la competitividad. Cómo se debe gestionar la aldea global*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes i Editorial Sudamericana, 1996, 212 pàg.

GODET, Michel: *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Barcelona, Marcombo (Estrategia y gestión competitiva, 5), 1993, 360 pàg.

—: *Prospectiva y planificación estratégica*, Barcelona, SG Editores, 1991, 348 pàg.

Documents

Documents de treball del Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000:

1. *Jornadas Internacionales "Experiencias de planificación estratégica en ciudades y áreas urbanas"*, juny 1988.
2. *Documents d'anàlisi per als temes de diagnosi*, desembre 1988.
3. *Síntesi dels temes de diagnosi*, gener 1989.
4. *Les línies estratègiques del Pla*, desembre 1988.
5. *Resultats de l'enquesta al Consell General*, gener 1989.
6. *Informes dels treballs provisionals de les sis comissions tècniques del Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000*, juny 1989.
7. *Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000. Fase d'implantació*, juny 1990.
8. *Estat de situació de la implantació del Pla*, juliol 1991.
9. *Ponències presentades a les V Jornades Tècniques Internacionals sobre «L'organització del transport en una àrea metropolitana»*, Palau Reial de Pedralbes, 12 i 13 de desembre de 1991, gener 1992.
10. *Resultat de la IV Enquesta al Consell General sobre la «Valoració de la implantació del Pla estratègic»*, gener 1992.
11. *Estat de la situació de la implantació del Pla (II)*, gener 1992.
12. *Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000. Visió 1993-1996. Un pas previ a la revisió del Pla*, juny 1992.
13. *Avaluació del Pla*, novembre 1992.
14. *Avaluació de la ciutat*, novembre 1992.
15. *Avaluació de l'entorn de la ciutat*.
16. *Informes de les comissions d'experts presentats al Consell General*, juliol 1993.
17. *Informes provisionals de les comissions tècniques presentats al president i vicepresidents del Consell General del Pla estratègic Barcelona 2000*, gener 1994.
18. *Primer esborrany del II Pla estratègic Barcelona 2000*, juliol 1994.
19. *Proposta del II Pla estratègic, econòmic i social de Barcelona 2000 presentat pel Comitè Executiu al Consell General de l'Associació del Pla*, novembre 1994.
20. *Conclusions dels grups de treball del II Pla estratègic, econòmic i social Barcelona 2000*, febrer 1996.

21. *Segon document de les conclusions dels grups de treball del II Pla estratègic, econòmic i social*, gener 1997.
22. *Conclusions dels grups de treball del II Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000*, març 1998.
23. *Valoració provisional del I i II Pla estratègic, econòmic i social Barcelona 2000*, març 1998.
24. *XII Jornada Tècnica de l'Associació Pla Estratègic Barcelona 2000: La creació de serveis d'alt valor afegit a Catalunya a partir de les xarxes de telecomunicacions*, abril 1998.
25. *Proposta d'objectiu general i de comissions tècniques del III Pla estratègic de Barcelona. Esborrany de treball, obert a suggeriments i propostes, que el Comitè Executiu del Pla estratègic presenta al XXIII Consell General del dia 30 de setembre de 1998*, setembre 1998.
26. *Conclusions del Grup de Joves: aportacions per al III Pla estratègic Barcelona 2000*, setembre 1998.
27. *Continguts de les taules rodones i recull de premsa de la XIII Jornada Tècnica de l'Associació Pla Estratègic Barcelona 2000 «Situació i perspectives aeroportuàries de Barcelona dins d'un mercat global»*, octubre 1998.

Resumen

El planeamiento estratégico urbano, inspirado en técnicas ideadas por las empresas privadas en la década de los setenta, se empezó a aplicar en San Francisco en el año 1984. Se le puede definir como el esfuerzo orientado a generar aquellas decisiones y acciones fundamentales para convertir en realidad la visión de futuro deseada por los principales agentes económicos y sociales de la ciudad, a través de una serie de objetivos y de medidas para alcanzarlos con prioridades bien establecidas. Se diferencia del planeamiento urbano tradicional por ser más comprensivo y menos normativo y por estar orientado más hacia las acciones socioeconómicas integradas que hacia la regulación del uso del suelo.

El proceso de planeamiento estratégico urbano se inició en Barcelona en 1988 y ha acabado por crear un modelo con características propias que ha servido luego de guía para otras ciudades. A diferencia del modelo inicial norteamericano, que se podría catalogar como *business oriented*, el modelo Barcelona de planeamiento estratégico se acerca a un enfoque *citizen oriented*.

Cuando se planteó, la concepción dominante era que los ayuntamientos debían cuidarse de los servicios públicos, de la guardia urbana, de los bomberos, etc. Temas como el consenso, la participación e incluso el papel del ayuntamiento como dinamizador económico eran ajenos al debate ciudadano. Las relaciones del Ayuntamiento de Barcelona con el tejido económico y empresarial eran prácticamente inexistentes. Había un desconocimiento mutuo rayano en la desconfianza que la necesidad de preparar la ciudad para los Juegos Olímpicos dio ocasión de superar.

En 1990 se aprobó el primer Plan estratégico, en 1994 el segundo y en 1999 el tercero, pensado en la perspectiva 1999-2005. Si el primero pretendía consolidar una metrópolis europea y el segundo potenciar a las empresas en los mercados internacionales, este último busca aspirar a asentar la ciudad, "a través de su especificidad y de su identidad propia", dentro de un mundo ya globalizado.

Desde el principio quedó claro que no tenía sentido limitar los objetivos y medidas al territorio estricto del municipio (las leyes impulsadas por el gobierno catalán en 1987 habían disuelto la Corporación Metropolitana de Barcelona), sino que debían tenerse en cuenta ámbitos más amplios, según correspondiera: el *continuum* urbano, la ciudad metropolitana, la región metropolitana, Cataluña y la macroregión europea estruc-

turada por Toulouse, Montpellier, Zaragoza, Valencia, Palma de Mallorca y Barcelona (la llamada red C6).

El Plan estratégico cuenta con un consejo general, un comité ejecutivo, una oficina de coordinación y diversas comisiones técnicas. El Consejo General, presidido por el alcalde, es el órgano de máxima participación, con más de 200 instituciones que han querido estar presentes. Con un espíritu similar, en el Comité Ejecutivo se integran los representantes de las instituciones económicas y sociales más representativas de la ciudad: Ayuntamiento, Cámara de Comercio, Industria y Navegación, Círculo de Economía, patronal Fomento del Trabajo Nacional, sindicatos Comisiones Obreras y Unión General de Trabajadores, Feria de Barcelona, Consorcio de la Zona Franca, Puerto de Barcelona, Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana y Universidad de Barcelona.

Los planes estratégicos han actuado como polo de atracción de iniciativas que el ciudadano ha tenido ocasión de ver cómo se traducían en propuestas. La capacidad de crear consenso, que ha exigido estimular los mecanismos democráticos al máximo, ha sido un factor decisivo para asegurar la continuidad del proceso de planeamiento y conseguir el diseño de un modelo coherente de ciudad muy perceptible desde el exterior. El reto futuro es conseguir pasar del planeamiento estratégico a la ciudad como organización que impulsa el pensamiento estratégico y que se enfrenta con armonía a situaciones no previstas.

Abstract

Strategic urban planning, inspired in techniques devised by private companies in the 1970s, was first applied in San Francisco in 1984. It can be defined as efforts directed towards generating basic decisions and plans of action in such a way as to realise the aspirations of the city's main economic and social agents by means of a programme of objectives and measures that can be carried out with well-established priorities. It differs from traditional urban planning by being more comprehensive and less governed by a set of rules, and by being directed more towards integrated socioeconomic actions than towards land use regulations.

The process of strategic urban planning was begun in Barcelona in 1988, and ended up by creating its own model of urban planning which was later used as a guide for other cities. Unlike the initial American model that could be called *business oriented*, the Barcelona model of strategic planning is nearer to a *citizen oriented* stance.

Before it was considered, the dominant idea was that city councils should be only responsible for public services, local police, firemen, and so on. Matters such as consensus, participation and even the role of the Barcelona City Council as an economic driving force were not taken into account. The relationship of the Barcelona City Council with the economic frame and the business sector of the city was practically non-existent. There was a mutual lack of knowledge that bordered on distrust. However, the need to prepare the city for the Olympic Games gave us the chance to overcome this situation.

The first Strategic Plan was ratified in 1990, the second in 1994, and the third in 1999, which took the prospects for 1999-2005 into account. If the first plan was meant to consolidate a European metropolis and the second to strengthen business companies in international markets, the last one aims to link the city "through its specific characteristics and identity" to a globalised world.

From the beginning it was clearly seen that there was no sense in limiting the objectives and measures to the exact territory of the municipality (the Metropolitan Corporation of Barcelona had been eliminated by laws made by the Catalan government in 1987), but that a wider area should be taken into account, depending on the matter: the urban continuum, the metropolitan city, the metropolitan area, Catalonia, and the European macro-region made up by Toulouse, Montpellier, Zaragoza, Valencia, Palma de Mallorca and Barcelona (also called the C6 Network).

The Strategic Plan has a general council, an executive committee, a co-ordinating office and several special committees. The General Council, presided over by the Mayor, is the organ of maximum participation. More than 200 organisations have wanted to take part in it. In a similar spirit, the Executive Committee is made up of delegates from the most representative economic and social institutions in the city: the Barcelona City Council, the Chamber of Commerce, Industry and Shipping, the Cercle d'Economia (a foundation for debate on the economy), the employers' Foment del Treball Nacional, the trade unions Comissions Obreres and Unió General de Treballadors, the Barcelona Trade Fair Complex, the Zona Franca Consortium, the Barcelona Port Authority, the Federation of Municipalities of the Metropolitan Area and the University of Barcelona.

The Strategic Plans have acted as a centre of attraction for initiatives being turned into concrete proposals. The capacity for creating a consensus –which has meant encouraging democratic mechanisms to the utmost– has been a decisive factor in insuring its continuance, and in achieving a coherent design for the city. The challenge for the future is to manage to go from strategic planning to having the city as the organisation that drives strategies forward, while also having the ability to confront unforeseen situations harmoniously.



Es pot definir el planejament estratègic urbà com l'esforç orientat a generar aquelles decisions i accions fonamentals per fer realitat una visió de futur de la ciutat consensuada amb els principals agents econòmics i socials. El model Barcelona de planejament estratègic urbà va començar a perfilar-se el 1988, quan la ciutat es preparava per als Jocs Olímpics, amb un enfocament més orientat cap als ciutadans que en el cas del model inicial nord-americà. El primer Pla estratègic, aprovat el 1990, pretenia consolidar una metròpolis europea; el segon, de 1994, buscava potenciar les empreses en els mercats internacionals; i el tercer, pensat en la perspectiva 1999-2005, aspira a assentar la ciutat dins d'un món que ja s'ha globalitzat.

Francesc Santacana (Barcelona, 1943), és economista. Ha estat director del servei d'estudis econòmics del Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico de 1974 a 1988, degà del Col·legi d'Economistes de Catalunya (1983-1989), secretari general del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (1993 a 1997), membre del consell d'administració de l'Autoritat Portuària de Barcelona (1994-1997) i un dels promotors del Parc Científic de la Universitat de Barcelona. Des de 1986 dirigeix la Fundació Bosch i Gimpera i d'ençà de 1988 coordina els treballs del Pla estratègic, econòmic i social de Barcelona. És també consultor de la *Revista Econòmica de Catalunya* i membre del consell de redacció de *Industry & Higher Education*.

Aula Barcelona



Fundació Bosch
i Gimpera
Universitat de Barcelona



UNIVERSITAT DE BARCELONA

