



(Foto: Oficina Tècnica d'Imatge de l'Ajuntament de Barcelona)

El passeig de Colom i el cinturó Litoral a l'altura del moll de la Fusta, primera remodelació acabada a Barcelona

LES ESTRATÈGIES DE LA BARCELONA 2000

Les ciutats canvien constantment. El seu aspecte i les seves funcions es modifiquen sense parar. Aquests canvis no són conseqüència de l'atzar, ni són guiats per una mà invisible, sinó que són orientats per polítiques urbanes ben definides. Aquestes polítiques no són pas exemptes d'ideologia, ni buides de continguts teòrics urbanístics. Ben al contrari, cada moment, cada circumstància històrica, veu sorgir polítiques urbanes que contribueixen directament i palesament a modificar la ciutat.

“La filosofia de la flexibilitat i la manca de regulació que s'ha anat estenent durant els darrers anys pels ambients econòmics, es reflecteix clarament en els organismes de planificació territorial i urbana, i en particular en els que es troben sota el control polític conservador o demòcrata-cristià ... La fascinació pel desenvolupament tecnològic suggereix visions futuristes d'un espai isòtrop en el qual la supertecnologia aplicada a les comunicacions, i en general a l'intercanvi d'informació, serveis i béns, i fins i tot a la transformació i a l'adaptació del territori, acabaran amb la noció del criteri de localització, i la convertiran en una decisió indiferent, en una no-decisió”¹. No obstant, d'altra banda es constata que les noves activitats de serveis i producció relacionades amb la tecnologia més avançada són les que es mostren més sensibles als problemes d'estructuració territorial i localització. Aquestes foren les primeres conclusions a les quals va arribar, de manera succinta, A. Estevan en estimar quines eren les estratègies de revifament de les economies regionals a Europa², després de fer més de vint entrevistes i sessions de treball amb persones vinculades a institucions –tant públiques com privades– que tenen alguna mena de relació amb la gestió

i el desenvolupament de París, Bruxelles, Milano i London.

El Pla Estratègic per al Desenvolupament de Barcelona en l'Horitzó 2000 és un nou exemple de l'estratègia de reconversió econòmica iniciada durant la segona meitat dels anys vuitanta a nombroses ciutats de la Comunitat Econòmica Europea (Birmingham, Manchester, Rotterdam, Lyon, Montpellier, entre d'altres). De la mateixa manera, el Pla Estratègic s'inscriu en el model de planificació atòpica, que escapa de les determinacions espacials de localització, però que planifica i estableix a curt termini la gestió futura dels recursos econòmics –tant públics com privats– i humans de la ciutat post-olímpica, tot suposant d'antuvi que la reforma urbana que s'ha iniciat amb motiu dels Jocs Olímpics produirà un espai isòtrop.

L'octubre de 1987, en l'àmbit de les *Jornades Internacionals sobre Planificació Estratègica de Ciutats i Territoris*, l'Ajuntament de Barcelona va anunciar públicament que es proposava elaborar i dur a terme el Pla Estratègic per al Desenvolupament de Barcelona en l'Horitzó 2000 com una nova forma de planificació que “permetria la definició dels eixos fonamentals de desenvolupament de la ciutat en un entorn força canviant: sortida de la crisi econòmica, integració a Europa, nou paper de les ciutats en l'economia internacional ...”³.

El Pla Estratègic era concebut com un “instrument de gran eficàcia a fi de planificar la Barcelona del futur”⁴: davant dels canvis potencials que se suposa que ha de comportar la nova imatge de la ciutat en el context internacional creat per la celebració dels Jocs Olímpics del 1992; davant l'entrada en vigor de l'Acta Única Europea;

davant la revifalla econòmica general a tot el país, i davant la ràpida implantació de les noves tecnologies, “caldrà tota una sèrie d'accions per tal que Barcelona no resti al marge d'aquests fenòmens”⁵:

“Un pla estratègic es concep com un procés participatiu de tots els agents socials i econòmics d'una ciutat per tal de definir el model de ciutat desitjat i les línies d'actuació a fi de gestionar el canvi. A partir de l'anàlisi de l'entorn i de les capacitats existents, s'identifiquen els possibles objectius, d'entre els quals se seleccionen els considerats claus a fi de potenciar una línia de força o eliminar una feblesa i que, per tant, necessiten una concentració de recursos humans, tecnològics i econòmics. (El pla) considera la ciutat com un agent de producció, una organització social i un sistema polític”⁶.

En acabar les esmentades Jornades, es va constituir una comissió, impulsada per l'Ajuntament de Barcelona, a fi de dur a terme un pla estratègic susceptible de permetre l'aprofitament i la rendibilització de les sinèrgies potencials que pugui proporcionar a Barcelona l'operació urbano-econòmica dels Jocs Olímpics.

La iniciativa de les propostes fetes per tal que “suri” l'economia de la ciutat ha partit de l'administració pública local, que, a l'igual com s'esdevingué en l'operació “ciutat olímpica”, supleix el paper tradicional de la burgesia local.

El juny de 1988, en el transcurs d'unes *Jornades Internacionals sobre Experiència de Planificació Estratègica a Ciutats i Zones Urbanes*, la comissió per al Pla Estratègic va exposar públicament la seva proposta. Més que una proposta concreta de Pla, es va exposar una estratègia per a la seva elaboració i una proposta d'organització a fi de garantir-ne la realització final. Francesc

Notes:

1. Estevan, A.: *Aproximación al terciario avanzado*, pàgs. 12-13. Comunidad de Madrid, (edició provisional). Madrid, 1987.
2. Estevan, A.: *Op. cit.*, pàgs. 13-14.

3. Forn, M. de: “A modo de presentación”, a *CEUMT*, núm. 108, pàgs. 14-15. 1989.

4. *Barcelona 2000*, núm. 2, pàg. 6. Novembre de 1988.

5. *Barcelona 2000*, núm. 2, pàg. 5. Novembre de 1988.

6. Forn, M. de: *Op. cit.*

Raventós, tinent d'alcalde responsable de l'Àrea Econòmica de l'Ajuntament de Barcelona, va explicar les propostes en la seva ponència "La planificació i programació de l'administració local a Barcelona. Proposta de realització d'un Pla Estratègic". Segons aquesta ponència, es tractava d'elaborar un pla econòmic que seguís "les incidències i els impactes en el camp social ... Per a Barcelona, la fórmula idònia seria una de mixta que des d'un primer moment aplegués les institucions públiques i les privades, així com la comunitat empresarial, per tal que tots plegats poguéssim dissenyar conjuntament el Pla Estratègic que pensem que convé a la ciutat". La proposta consistia, sobretot, en una crida a les institucions públiques i privades -amb un cert pes econòmic o socialment significatives- perquè participessin en l'elaboració del pla mitjançant l'exposició de les seves opinions i necessitats, i el suggeriment d'objectius i estratègies. Per tal d'aconseguir-ho es proposava constituir un Consell General que fixés i supervisés les línies directrius del pla, el qual intervindria bàsicament en les fases d'estudi-diagnòstic. La finalitat d'aquest Consell seria fer efectiva la participació de les "forces vives" en el pla. En aquest òrgan plenari hi hauria d'haver representades, com a mínim, quaranta o cinquanta persones i institucions de reconegut prestigi ciutadà i decidida voluntat de fer avançar el pla. El consell seria presidit per l'alcalde de Barcelona. Es proposava, així mateix, la creació d'una Comissió, o Comitè, Executiva del pla, amb caràcter operatiu i més restringida que el Consell. Aquest òrgan es va concebre com una comissió de treball i d'acció que impulsaria el pla. Es preveia que la formessin de deu a dotze persones, una per cadascuna de les institucions econòmiques i socials bàsiques de la ciutat, les quals, naturalment, també formarien part del Consell General.

Es tractava, per tant, d'assolir un pla consensuat, "és a dir, que els grans objectius vers els quals ha d'anar aquesta ciutat

estiguessin consensuats per les seves forces vives econòmiques i socials ... D'altra banda, voldríem també aconseguir un pla molt objectiu i, per tant, molt professionalitzat". En aquest aspecte, la proposta feia palesa la necessitat de constituir un equip de professionals capaç de recollir les valoracions, els suggeriments i les expectatives dels diferents "participants" i que, alhora, tingués prou capacitat per tal d'elaborar un diagnòstic de la situació de la ciutat en el qual es basaria la configuració del pla, mitjançant l'aportació de les metodologies de treball més escaients.

La ponència abans esmentada proposava també un tercer nivell d'organització, que havia de concretar-se en comissions tècniques o comissions de treball:

"Un cop hagin estat determinades i aprovades pel Comitè Executiu i el Consell les grans línies d'actuació, i un cop s'hagi fet el diagnòstic de la ciutat, convindria començar la tasca amb unes pautes de treball determinades. Caldrà que determinem alguns camps que interessa aprofundir, i per tant s'hauran d'engegar vuit, deu o dotze comissions de treball, que seran àmplies ... Hauria d'haver-hi presents no solament professionals i persones de prestigi, sinó les empreses i institucions que, pel que fa al tema tractat per cada comissió, tinguin experiència, aportin coneixements, puguin donar una opinió; per tant, al voltant de cadascuna d'aquestes comissions àmplies, s'haurien de mobilitzar unes quatre-cents o cinc-cents persones, és a dir, ... volem que tothom que tingui una opinió o vulgui dir alguna cosa trobi els canals per a fer-ho ... Es tracta de fer compatible ... l'eficàcia d'unes comissions de treball expertes i enteses en temes específics amb un esquema de treball que ha d'aportar el Comitè Executiu, i amb una estructura de participació que és el Consell General, en el qual hi ha representades les institucions de la ciutat".

El juny de 1988, quan es va presentar públicament la proposta d'elaboració del

Pla Estratègic, ja participaven de forma efectiva en el Comitè Executiu la Cambra de Comerç, el Cercle d'Economia, el Consorci de la Zona Franca, la Fira de Barcelona, el Foment del Treball, el Port Autònom de Barcelona, la Universitat de Barcelona i els sindicats Comissions Obreres i Unió General de Treballadors, a més de l'Ajuntament de Barcelona. Els sindicats s'havien incorporat al Comitè poc abans de la seva constitució, el mes de maig de 1988. L'abril de 1989 participaven en el Consell General més de cent seixanta entitats, tant públiques com privades. Aquest organisme va quedar constituït definitivament per cent vuitanta-vuit membres, entre representants d'institucions públiques i privades i personalitats rellevants de la ciutat, sota la presidència de Pasqual Maragall, en qualitat de president nat.

La proposta d'elaboració del Pla es va concebre de manera molt semblant al mètode Delphi. Es van establir diverses fases d'elaboració¹⁰. El procediment que se seguia en cadascuna de les fases consistiria en la recollida de múltiples opinions i punts de vista de professionals i institucions concretes. Després, les diferents comissions de treball haurien de confrontar la informació recollida, a fi i efecte de seleccionar-ne la més significativa i elaborar un primer torn de propostes. Aleshores aquestes propostes passarien als diferents organismes -comissions de treball, Comitè Executiu i Consell General- per tal d'ésser sotmeses novament a discussió i selecció, a fi de reelaborar noves propostes que permetessin d'establir els objectius definitius, les estratègies i les accions concretes que es proposarien en el Pla. Així doncs, el Pla Estratègic era concebut com el fruit d'una cadena de consensuacions entre els diferents nivells i sectors socials, econòmics, professionals i institucionals de la ciutat.

El procés d'elaboració proposat constitueix en ell mateix una estratègia. Aquesta estratègia pretén, sota l'enunciat de participació, impulsar contactes informals entre

Notes:

7. Raventós, F.: *La planificación y la programación de la administración local en Barcelona. Propuesta de realización de un plan estratégico*, pàg. 9. Ponència presentada a les *Jornades Internacionals. Experiència de Planificació Estratègica a Ciutats i Àrees Urbanes*. 18 pàgs. Barcelona, 20 i 21 de juny de 1988.
8. Raventós, F.: *Op. cit.*, pàg. 10.
9. Raventós, F.: *Op. cit.*, pàg. 13.
10. Proposta de les etapes del Pla Estratègic:

- Identificació, anàlisi i diagnòstic dels elements que vertebraven la situació actual de la ciutat i la seva possible evolució en l'horitzó de l'any 2000.
- Sistematització i jerarquització dels àmbits d'actuació del Pla Estratègic.
- Determinació dels objectius en funció dels resultats del diagnòstic.
- Selecció de les estratègies d'actuació.
- Definició de les actuacions concretes que s'haurien de desenvolupar d'acord amb els eixos

- directrius marcats pel Pla Estratègic.
 - Materialització del Pla Estratègic amb la participació dels diferents agents implicats.
 - Seguiment, avaluació i actualització permanent en funció de les desviacions que s'hi vagin detectant.
- Vegeu *Barcelona 2000*, núm. 1. Juny de 1988. Les etapes definitives, amb terminis temporals ja previstos, han estat publicades a la revista *CEUMT*, núm. 108. Barcelona, 1989.



El palau Sant Jordi, de l'arquitecte japonès Arata Isozaki, centra la remodelació de l'anella olímpica

(Foto: J. Ruiz)

persones i institucions que molt difícilment es relacionarien entre elles mitjançant canals institucionalitzats. El procés d'elaboració del Pla es proposa com una mena de taula de discussió i negociació de les opcions de política econòmica urbana, amb la finalitat de controlar els efectes, tant positius com negatius, que, en un futur immediat, el de la dècada dels noranta, podria comportar l'operació econòmico-urbana de la Barcelona olímpica.

Es pot dir que, implícitament, la posada a punt del Pla Estratègic pretén minimitzar les possibilitats de conflicte entre els diferents sectors econòmics i socials de la ciutat, així com garantir els efectes econòmics que, previsiblement, ocasionarà un espai urbà metropolità isotròpic sobre la regió de la Mediterrània occidental de la Comunitat Econòmica Europea, ara en competència potencial amb els països de l'est.

Segons la ponència de Raventós, el Pla Estratègic hauria de basar-se en l'estudi-diagnòstic de la ciutat de Barcelona. A partir d'aquest estudi s'haurien de detectar els déficits i els avantatges que té la ciutat. Això, al seu torn, permetria fixar els objectius necessaris a fi de mantenir la competitivitat de la ciutat a escala internacional i, alhora, proporcionaria prou informació per tal d'establir el pla d'estratègies que potenciarà els avantatges observats i miraria d'obviar les deficiències de funcionament global i de les dotacions urbanes.

El Comitè Executiu va fer públics els resultats probables i els possibles objectius d'actuació abans que les comissions de treball haguessin acabat els estudis-diagnòstic sobre la ciutat. A grans trets, aquest fet es pot considerar com l'anunci anticipat de les línies generals de política urbana que el gabinet de govern de l'Ajuntament de

Barcelona estava disposat a dur a terme durant els anys noranta, un plantejament anterior a la crisi del Golf Pèrsic i que s'havia fet tenint present la perspectiva de reactivació econòmica de les darreries dels vuitanta.

Com a inconvenients principals per al desenvolupament de la ciutat es destacaven la manca de sòl urbà¹¹ i els grans déficits tecnològic i educatiu-professional, a més de la "pèrdua de pes financer, centrada en el capital-risc, i una relativa crisi de les institucions"¹². Es destacaven com a avantatges, o potencialitats, que feien competi-

Notes:

11. *Barcelona 2000*, núm. 2, pàg. 5. Novembre de 1988.
12. *Barcelona 2000*, núm. 2, pàg. 5. Novembre de 1988.

tiva la ciutat a nivell mundial, la seva ubicació en el cinturó solar (*sunbelt*), ésser un dels centres industrials més importants de la Mediterrània i tenir un "nivell important pel que fa a la medicina i a la sanitat i posseir un conjunt d'escoles de *management* considerat com un dels millors del món"¹³.

Els objectius provisionals, que posteriorment es van aprovar gairebé sense canvis, es concretaren així:

"En primer lloc, dotar de bona infraestructura l'estat econòmic actual. Això comporta l'increment de sòl industrial, la millora de la xarxa de comunicacions, la creació d'una xarxa de serveis per a les empreses mitjanes i la millora de la logística de les mercaderies".

"Així mateix, cal atreure modernes empreses de serveis i preparar zones residencials per a executius. Un altre objectiu seria la creació d'un Banc Olímpic que aprofitaria el *cash-flow* produït pels Jocs".

"En general, Barcelona té poca imatge exterior. Es podria dir que és la gran desconeguda d'Europa. En aquest sentit es podria fer un intent de potenciar la ciutat com a centre mèdic i de formació de *management* empresarial".

"El problema de la manca de sòl es podria obviar amb la rehabilitació de les zones antigues de la ciutat. Finalment, seria convenient donar dinamisme al capital humà de Barcelona amb tota mena d'activitats, les quals podrien servir de focus d'atracció per a d'altres que vindrien de fora"¹⁴.

El desembre de 1988 ja s'havia elaborat la primera fase del Pla, és a dir, el diagnòstic, recollit als *Documents d'anàlisi per als temes de diagnòsi*. En aquest document es tracten, des del punt de vista del diagnòstic, diversos aspectes considerats d'importància vital per a la ciutat de Barcelona: demografia, aspectes socio-econòmics de la població, sector manufacturer, construcció, sector financer, turisme, serveis a l'empresa, sector públic, cultura, transports i comunicacions, universitat i formació, noves activitats, factors d'atracció de Barcelona, associacions i organitzacions econòmiques públiques i privades, espai urbà, benestar social, qualitat de vida, fiscalitat, tecnologia, serveis mèdics i sanitaris.

Cada tema fou elaborat per un equip específic que va recollir informació, experiències i opinions de les diverses institucions, empreses i especialistes respecte d'aquella qüestió concreta. Cada equip era

sota la responsabilitat d'un professional competent en la seva matèria específica.

La primera fase del Pla Estratègic va acabar amb la redacció d'un document, feta a partir dels diagnòstics, de consultes a persones rellevants de la vida ciutadana i de les opinions dels membres del Consell General. En aquest document s'establia l'objectiu central:

"Aconseguir que Barcelona es convertís en una metròpoli emprenedora europea, amb incidència sobre la macroregió en què se situa geogràficament, que disposi d'una qualitat de vida moderna i equilibrada socialment i estigui ben arrelada en la cultura mediterrània"¹⁵.

Per tal d'aconseguir aquest objectiu, es considerava indispensable: "Facilitar la transformació del sector industrial de la ciutat cap a una estructura avançada, complementada amb les activitats de serveis necessàries. Aquesta transformació faria possible mantenir i incrementar la capacitat de crear riquesa. A més, es fa palès que cal garantir l'equilibri social a partir d'una millora de la qualitat de vida, i que s'ha de plantejar formalment la gestió administrativa de la metròpoli"¹⁶.

A fi d'aconseguir la reactivació econòmica i social de la ciutat, i de mantenir la seva competitivitat a escala internacional, es proposen sis grans línies estratègiques d'actuació:

1. Reducció dels desequilibris socials.
2. Formació i recursos humans.
3. Serveis avançats a les empreses.
4. Centre cultural, comercial i turístic.
5. Infraestructura i serveis públics.
6. Desenvolupament industrial"¹⁷.

La segona fase, iniciada el gener de 1989, es basava en la tasca de sis comissions tècniques, una per a cada línia estratègica. La seva feina consistí a elaborar un conjunt de propostes d'estratègies que havien de perseguir l'objectiu final del Pla, tal com havia estat plantejat. D'acord amb el pla de realització, aquestes comissions van recollir l'opinió, les estratègies i els objectius de professionals experts en les diferents matè-

Notes:

13. *Barcelona 2000*, núm. 2, pàg. 5. Novembre de 1988.
14. *Barcelona 2000*, núm. 2, pàg. 5. Novembre de 1988.
15. *Barcelona 2000*, núm. 3, pàgs. 1-4. Gener de 1989.
16. *Barcelona 2000*, núm. 3, pàgs. 1-4. Gener de 1989.
17. *Barcelona 2000*, núm. 3, pàgs. 1-4. Gener de 1989.





El velòdrom d'Horta fou la primera instal·lació olímpica edificada al sector de la Vall d'Hebron

(Foto: Oficina Tècnica d'Imatge de l'Ajuntament de Barcelona)

ries, de diverses institucions, tant públiques com privades, d'empresaris, de gestors ...

El novembre d'aquell any les comissions tècniques van presentar les directrius estratègiques, les quals es concretaren en una sèrie d'objectius que havien de constituir la base del pla d'actuacions concretes, pla que es va aprovar i presentar públicament el març de 1990.

Les comissions tècniques van proposar per a cada objectiu general les següents mesures estratègiques:

1. Reducció dels desequilibris socials:
 - Promocionar una oferta de 3 000 habitatges de protecció oficial.
 - Millorar els resultats escolars segons l'origen social i territorial, tot desenvolupant una acció socio-educativa compensadora.
 - Incrementar la cooperació públic-privada en els municipis de l'Àrea Metropolitana en matèria de serveis personals.
2. Formació i recursos humans:
 - Vincular el sistema educatiu a les demandes del mercat de treball.
 - Promoure el desenvolupament d'altres activitats: serveis d'estudis, serveis a les empreses ..., que configuren un mercat de treball descentralitzat.
 - Eliminar les dificultats per a l'accés al mercat de treball de les dones, els joves en atur, les persones de més de 45 anys i les persones en situació d'atur de llarga durada.
 - Orientar els joves i les persones no-actives cap a estudis universitaris i de formació professional que tinguin bona demanda en el mercat de treball.
 - Donar suport a estudis i experiències pràctiques de caire innovador encaminades vers l'anticipació de la demanda futura.
 - Potenciar la imatge de Barcelona com a ciutat universitària.
3. Serveis avançats a les empreses:
 - Afavorir la consolidació de l'àrea de Barcelona com un territori industrial de serveis avançats.
 - Aconseguir que Barcelona pugui fer una oferta diferencial, a nivell mundial, de serveis avançats.

4. Factors que facin de Barcelona un centre cultural, comercial i turístic:

- Barcelona com a gran centre urbà d'atracció turística de la Mediterrània, amb una imatge de ciutat culta, emprendora i lúdica.
- Barcelona ciutat viva i atractiva per als propis barcelonins.

5. Promoció industrial:

- Creació de centres de negocis, de noves professions, d'innovació i difusió tecnològica.
- Parc d'activitats.
- Trade Mark.
- Teleport.
- Parc científic.

- Creació de sòl industrial urbanitzat i sòl urbà.
- Formació intensiva de personal qualificat.
- Millora de les infraestructures de comunicacions i telecomunicacions.

6. Infraestructures i serveis públics:

- Inserció en la xarxa d'eurometropoles i grans aglomeracions metropolitanes del món.
- Vertebració de la macroregió.
- Centre de distribució de l'Europa del sud-oest.
- Generalització de les telecomunicacions avançades.
- Urbanisme promocional.

- Estructuració del mercat de treball (tot afavorint les migracions alternants) i uniformització de l'accessibilitat dels punts del territori metropolità.
- Garantia i preservació dels recursos hídrics i del medi ambient.
- Garantia dels subministraments energètics¹⁸.

Al mateix temps que s'elaborava el pla d'actuacions concretes, s'inicià l'estudi de fórmules de cooperació entre Barcelona i les ciutats més representatives de la macroregió mediterrània -València, Zaragoza, Toulouse, Montpellier i Ciutat de Mallorca- a fi d'articular estratègies de la regió Europa-sud-oest per tal de fer front a la incertesa provocada per l'obertura de mercats i de centres d'inversions als països de l'est.

La necessitat del Pla Estratègic es justificava des d'una renovada concepció organitzativa que combina els cicles vitals de la ciutat amb el tractament empresarial de l'espai urbà:

"Com tot element viu, una ciutat està sotmesa a un cicle de vida lligat a diversos factors: ubicació en el territori, activitats que s'hi desenvolupen ... La durada del cicle és variable, i depèn de diferents factors, uns relacionats amb els canvis en el mode de producció i d'altres particulars vinculats a l'evolució de cada formació econòmico-social ... i als factors de l'entorn"¹⁹. D'acord amb la concepció darwiniana de la societat liberal, la ciutat, que és un element més del sistema socio-econòmic, és concebuda com un ens que, al llarg de la seva vida, ha d'efectuar les mutacions necessàries per tal d'adaptar-se als canvis de l'entorn (econòmic i polític), i així mateix ha d'entrar en competència amb altres elements de la seva espècie (d'altres ciutats), a fi de sobreviure i dominar el seu "territori", a diverses escales (Comunitat Econòmica Europea, Europa, món occidental). Així doncs, se suposa que només d'aquesta manera la ciutat serà capaç de superar les vicissituds que l'afectaran en el curs dels cicles vitals del seu desenvolupament. La ciutat només podrà inserir-se i competir en el mercat internacional de les localitzacions del capital i del consum, si és capaç de crear les condicions de supervivència favorables.

En consonància amb la concepció darwiniana de la ciutat, els plans estratègics es conceben com 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; es conceben com un conjunt d'accions atòpiques, les quals permeten la supervivència de la ciutat en els circuits internacionals de l'acumulació urbana.

Des d'aquesta perspectiva, sembla lògica la pretensió de conèixer els dèficits funcionals i estructurals de la ciutat, però també

Notes:

18. Les propostes de cada comissió han estat reproduïdes aquí literalment, tal i com foren publicades a les pàgines 4 i 5 de *Barcelona 2000*, núm. 6. Novembre de 1989.

19. Forn, M. de: "Evolució de la programació de les administracions públiques. Los planes estratégicos", a *CEUMT*, núm. 108, pàgs. 29-35 (concretament la pàg. 31). 1989.

20. Serra Ramoneda, A.: "Estratègia és previsió", a *Barcelona 2000*, núm. 2, pàg. 2. Novembre de 1988.

21. Esteban, J.: "Urbanisme", a *Documents d'anàlisi per als temes de diagnosi. Pla Estratègic de Barcelona 2000*, pàg. 364. Barcelona, desembre de 1988.

22. "La millora de la qualitat ambiental ha de permetre el manteniment a la comarca -és a dir, al

centre de l'àrea- de persones i activitats de renda mitjana i elevada, que permeten mantenir una base imponible al sector públic local. La utilitat d'aquest plantejament seria nul·la si el sòl de la comarca s'especialitzés en zones obreres i zones riques (Castelldefels i Sant Cugat del Vallès), i si la hisenda comarcal no fóra suficient. En aquest model alternatiu els costos de funcionament de

les seves potencialitats competitives. Els diagnòstics tenen aquesta funció. En aquest sentit, es podria establir un paral·lelisme entre aquesta mena d'estudis i els que, en biologia, es proposen detectar quins són els gens recessius i quins són els mutants.

En el diagnòstic de la ciutat de Barcelona, és interessant destacar que els elements que tenen com a característica la baixa capacitat de variació—entorn medioambiental i localitzacional, i espai històrico-urbà—, es consideren com a elements positius, com a avantatges o potencialitats, mentre que es valoren negativament alguns elements de gran variabilitat, depenents de la dinàmica econòmica i social del sistema productiu, com és ara el desequilibri social i els dèficits educatiu, infraestructural, tecnològic i productiu. És a dir, les característiques històrico-naturals de la ciutat són considerades com a avantatges, mentre que algunes de les característiques socio-econòmiques es consideren negatives per a la pròpia adaptació de la ciutat a les condicions canviants de l'entorn productiu”.

D'antuvi, sembla contradictori programar actuacions sobre elements de caràcter permanent, amb excepció de les encaminades a reforçar i mantenir l'espai històric construït. Pel que fa a aquest aspecte, només sembla possible actuar sobre aquests elements tractant-los i promocionant-los a tall de recurs diferencial, és a dir, com si aquests elements fossin la imatge de marca de la ciutat en el mercat mundial de les localitzacions. Això explica, almenys pel que fa a la ciutat de Barcelona, el caràcter de les operacions urbanístiques marcades pel segell de la modernitat, el disseny i el prestigi de la funcionalitat. I explica també que la formulació del conjunt d'objectius de les línies estratègiques 5 —promoció industrial— i 6 —infraestructures i serveis públics— sigui més concreta que la de la resta, i que es faci destacar una qüestió tan qualitativa com l'urbanisme promocional.

D'altra banda, no semblaria tan contradictori i, en teoria, resultaria més fàcil incidir sobre els elements socio-econòmics, que

tenen una variabilitat més gran, ja que una de les seves característiques és la mutabilitat.

No obstant, aquests elements socio-econòmics, al contrari que els elements més permanents, 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. Això podria explicar la inconcreció dels objectius apuntats en les diferents línies estratègiques del Pla Estratègic.

Per tal d'aconseguir la correcció dels processos socio-econòmics de la ciutat i adequar-los a les imposicions dels circuits internacionals, és imprescindible el consens. Si es pretén transformar el funcionament de la ciutat, cal garantir la seva governabilitat (actuació sobre la disfunció social) i rendibilitzar la seva gestió (inversió pública quantiosa i concentrada en l'espai i en el temps). Així, doncs, l'estratègia última d'un pla estratègic consisteix a minimitzar el desfasament entre les transformacions dels processos socio-econòmics i l'adaptació morfològica de la ciutat a aquests processos.

De la mateixa manera que les empreses preparen la seva estratègia per a fer front als possibles canvis de preus i d'hàbits dels consumidors, o a les potencials innovacions tecnològiques, “no hi ha cap raó perquè els municipis no planifiquin també la seva estratègia i estudiïn amb anticipació i detallament les actuacions que han d'emprendre”²⁰. D'aquesta afirmació es dedueix que l'administració local tendeix a valorar la ciutat des d'una perspectiva equiparable a la que adoptaria un empresari respecte de la seva empresa. En la mesura del possible la gestió pública local procura rendibilitzar al màxim les seves inversions, i, com a conseqüència, hi ha una tendència a encaminar-les cap a les actuacions que afavoreixin les mutacions espàcio-estructurals. Precisament, aquest és l'aspecte en què es contempla la ciutat com si es tractés d'una empresa. Aquesta és, segons sembla, la causa que el Pla Estratègic contempli la ciu-

tat com un procés de producció i alhora com un producte. És a dir, com un producte la producció del qual és permanent i que és en tot moment el producte final. Un producte del qual només es té la imatge momentània, un símbol, la imatge de marca que li proporciona la constant reconstrucció de l'espai físic de la ciutat:

“No és un objectiu necessàriament bo perseguir una ciutat acabada; aquest objectiu tampoc no s'assoliria amb el desenvolupament poc acurat de totes les àrees, i en canvi s'haurien perdut importants opcions de futur”²¹.

Així, doncs, el Pla Estratègic situa la planificació urbana en una nova dimensió: la coherència entre els processos de producció de la ciutat per mitjà dels seus diversos agents (privats, públics, econòmics, socials) i la configuració de l'espai urbà, amb el reconeixement de l'urbanisme de projecte. Es podria dir que a partir del Pla Estratègic es pretén la simultaneïtat operativa entre processos urbans i formes urbanes. Que, coneixent les estratègies dels diversos agents que operen a la ciutat i els interessos econòmics (producció) i socials (consum) que hi entren en conflicte, es pretén flexibilitzar al màxim l'adaptació de l'espai urbà a les noves necessitats de funcionament, ja que és prou sabut que qualsevol decisió o operació urbanística té una llarga durada.

Si, d'una banda, els administradors-gestors de la ciutat s'enfronten a la problemàtica concreta dels desequilibris socials—considerats de caràcter estructural—, sembla que, d'altra, la resolució d'aquests problemes passa pel disseny, la producció i l'obtenció d'una ciutat competitiva, un “producte” competitiu, en el mercat internacional de la localització d'inversions de capital i de la localització del consum urbà (turisme, residència de població d'alt *standing* ...), un objectiu que, tot s'ha de dir, no té res de nou, perquè ja s'havia formulat a la *Memòria econòmica* del Pla d'Ordenació de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.²²

La resolució d'aquesta dualitat contradictòria depèn gairebé exclusivament de la

la unitat productiva urbana disminueixen relativament—només cal pensar en les esperes i el cost de la benzina i el manteniment dels automòbils, o en els costos de manteniment dels canals de comunicació o de sanejament—; al seu torn, disminueix el creixement de les necessitats a les quals ha de respondre el sector públic, i es frena una mica l'increment dels costos dels serveis i els

equipaments públics que s'hi han d'oferir. A més, la nova ciutat és més capaç de competir amb d'altres ciutats perquè la seva qualitat de vida pot permetre nivells salarials relatius més competitiu i es poden atreure localitzacions de tecnologia avançada en les quals les conveniències del personal superespecialitzat tenen un pes important. Discutible o no, aquesta és l'òptica

corrent en la política urbana occidental que incorpora el Pla.” *Plan General Metropolitano de Ordenación Urbana. Estudio económico*, pàgs. 10-11. Corporación Metropolitana de Barcelona. Barcelona, febrer de 1976.

pròpia administració local, com a lògica conseqüència de la globalització de l'economia i de les polítiques institucionals de descentralització estatal (PRETECEILLE, 1989; WORMS, 1980). No obstant, les finances locals són gairebé sempre deficitàries, ja que per molt que maldi l'administració local per incrementar els recursos propis, mitjançant estratègies de rendibilització de les inversions i puja dels impostos, ha d'enfrontar, es podria dir que cada dia, el finançament dels costos socials de la crisi econòmica (prestacions socials, habitatge ...) i amb uns sostres màxims de pressió fiscal. De la resolució de tots dos problemes depèn en part la pròpia governabilitat de la

ciutat (WORMS, 1984). Per tant, la lògica de l'administració local se situa en la recerca del consens mitjançant la participació ciutadana (BORJA, 1989). En aquest sentit, el Pla Estratègic constitueix d'antuvi un instrument apte per a resoldre la problemàtica que afecta les administracions locals. La moneda de canvi és la manca de regulació econòmica i social, i la participació més intensa del sector econòmic privat en la gestió de la ciutat (SHAPIRO, 1989).

Per tant, no ha de semblar estrany que els plans estratègics es posin de moda i que tota administració que s'estimi elabori o tingui ja en funcionament el seu propi pla estratègic²³. Badalona i Sitges n'elaboren el seu. I també Bilbao. Madrid ja ho va fer, durant el mandat de l'últim alcalde socialista²⁴, si bé després del canvi polític a l'Ajuntament de la capital de l'Estat l'elaboració del pla estratègic de la ciutat va restar paralitzada; en aquest pla, a diferència del que passa a Barcelona, col·laboraven estretament el govern de la comunitat autònoma i l'Ajuntament.

A tall de conclusió definitiva, es podria dir que els plans estratègics posen en dubte la necessitat del planejament urbà, almenys

en la forma que havia estat predominant fins ara; ben al contrari, apunten cap a la definició d'una planificació de la gestió²⁵. Les operacions de reestructuració de l'espai urbà o territorial, que neixen de forma conjuntural i es plantegen amb independència del planejament urbà o territorial aprovat i al marge de les localitzacions predeterminades, requereixen la coordinació pública de la gestió a fi de rendibilitzar a curt termini la refuncionalització de la ciutat. El Pla Estratègic intenta agilitzar els processos d'adequació de l'espai urbà a les necessitats de la producció, alhora que procura defugir l'obediència a les determinacions espacials definides en diferents moments històrics del passat. En la mesura del possible, aquesta nova manera de planificar tendeix a evitar la materialitat de les determinacions físiques de l'espai urbà, sempre localitzables i visibles, i, en canvi, se situa en la immaterialitat i l'opacitat dels compromisos.

Data de recepció de l'original: 12.90

Rosa Tello

Doctora en Geografia
Departament de Geografia Humana
Universitat de Barcelona

Notes:

23. Vegeu el número monogràfic "Planes estratégicos y su futuro", a *CEUMT*, núm. 108. 1989. Vegeu també el conjunt de ponències presentades a les *Jornades Internacionals. Experiència de Planificació Estratègica de Ciutats i Àrees Urbanes*, a *Barcelona 2000*. Barcelona, octubre de 1988.
24. Vegeu *Madrid a las puertas del futuro*, números 1 al 12, editats per Promadrid, oficina del Pla Estratègic de Madrid.
25. Tello, R.: *Las tendencias del urbanismo en la España de los 80*. Tesi doctoral. Universitat de Barcelona. Barcelona, juny de 1990.

BIBLIOGRAFIA

BORJA, J.: *Problemas de gestión, gobierno y participación en las grandes ciudades*. Ponència presentada a les *Jornades de Sociologia i Vida Urbana*. Universitat de Barcelona. Barcelona, 3, 4 i 5 de maig de 1989.

PRETECEILLE, E.: *Paradoxes politiques des restructurations urbaines. Globalisation de l'é-*

conomie et localisation du politique. Ponència presentada a les *Jornades de Sociologia i Vida Urbana*. Universitat de Barcelona. Barcelona, 3, 4 i 5 de maig de 1989.

SHAPIRO, I.S. i KAUFMANN, C.B.: *America's Third Revolution. Public Interest and the Private Rol*. Harper and Row. New York, 1984.

WORMS, J.P.: "La descentralización del estado", a *CEUMT*, núm. 22, pàgs. 14-23. 1980.

WORMS, J.P.: "Experiencias europeas en el campo de la descentralización municipal: Francia", a *CEUMT*, núm. 78, pàgs. 7-20. 1984.

ESPAIS

REVISTA DEL DEPARTAMENT DE POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES

ESPAIS

REVISTA DEL DEPARTAMENT DE POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES

1980-1985:
50 anys d'inventari
en Catalunya

El «Caristol»
desapareix del
munt any de
Fitoriolat de
Llombard

Reactivació
del Campesat de
Lleida

Victoriano Muñoz:
«L'Obra Pública
sempre crea noves

Paradises
sociològiques del
territori»
Sobiràtor Giner

Producció
del comportament
d'edificacions de
Borriçó en l'entorn
moderna arquitectòica.
Antoni R. Mari



Generalitat de Catalunya
Departament de
Política Territorial i Obres
Públiques
Núm. 1
setembre-octubre
1986

ESPAIS

REVISTA DEL DEPARTAMENT DE POLÍTICA TERRITORIAL I OBRES PÚBLIQUES

FLIX ARAALS:
Una carretera
nova per l'eix
occidental

El fet de
les connexions
amb Europa
Albert Sorribes

L'Alt Empordà
avui i el passat
Josep Torralba
de Catalunya

Reactivació de
l'estora del costat
de Badalona
d'Empordà
Ariadna Pla

Un territori
sense paisatges
Sobiràtor Giner

Temple:
Un model de
parisi de plaça
Curtis Giner



Generalitat de Catalunya
Departament de
Política Territorial i Obres
Públiques
Núm. 2
novembre-desembre
1986

Direcció, Administració, Subscripcions i Publicitat:
Gabinet Tècnic de la Secretaria General.
Carrer del Dr. Roux, 80.
08017 BARCELONA.
Telèfon: 205 13 13, ext. 314.



Generalitat de Catalunya
Departament de
Política Territorial i Obres
Públiques