

El Plan Estratégico Barcelona 2000

Una reflexión general

Manuel de Forn i Foxà

Fondo fotografico del Area
Metropolitana de Barcelona



Introducción

A finales de junio de 1992 se iniciaron las conversaciones entre Comisiones Obreras, UGT y Fomento del Trabajo Nacional para la redacción de las bases de acuerdo tituladas "Hacia un nuevo modelo industrial para Catalunya", que contienen 20 acciones conjuntas específicas en el marco de la economía general.

El 20 de noviembre de 1992 se firmó la construcción del Tren de Alta Velocidad (TGV) España-Francia, pasando por Barcelona, con fecha de finalización en el año 2002.

A finales de diciembre de 1992 se presenta el proyecto de acción integral sobre el Delta del Llobregat que incluye la Zona de Actividades Logísticas (ZAL) portuaria, la ampliación de las instalaciones aeroportuarias, incluyendo la creación de una zona industrial, y el cambio de las conexiones ferroviarias.

En octubre de 1992 habían iniciado sus trabajos el Consorcio de Formación Profesional y la entidad Barcelona-Promoció para la atracción de sedes de organismos internacionales. En enero de 1993 se inauguraba la Fundación Universidad Empresa, situada en el nuevo Palau de las Heures, para la coordinación de los cursos de reciclaje profesional. En febrero de este mismo año se iniciaban las obras de desdoblamiento de la Feria de Muestras.

Antes, en 1991, la Comunidad Económica Europea había concedido el Premio Especial de Planificación Estratégica a la ciudad de Barcelona por la activa participación público-privada en la creación de un proceso proactivo de planificación del futuro de la ciudad y de asunción de responsabilidades en las acciones resultantes del mismo.

De hecho, más del 75 % de las acciones en el Plan Estratégico aprobado en marzo de 1990 estaban en marcha o terminadas.

This reflection is not meant to be an explanation of the strategic plans of Barcelona; it will, however, examine thoroughly the methodology underlying the creation of a dynamics of urban transformation whose goal was the positive adaptation of

the city to changes in its milieu.

In 1991, the European Community gave the Special Award for Strategic Planning to the city of Barcelona. At that time, more than 70% of the proposals of the Plan were either in progress or completed.

Quizá el hecho más relevante sea que el 27 de noviembre de 1992 las entidades que constituían el Comité Ejecutivo del primer Plan Estratégico (Ayuntamiento de Barcelona, Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, Círculo de Economía, Comisiones Obreras, Consorcio de la Zona Franca, Feria de Barcelona, Fomento del Trabajo Nacional, Puerto Autónomo de Barcelona, UGT, Universidad de Barcelona, a los que se incorpora la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona) en presencia del consejero de Economía, en representación del Presidente de la Generalitat, firman el documento de compromiso para la elaboración de un segundo Plan Estratégico para Barcelona.

Quienes habían presionado para ello eran básicamente los representantes económicos y sociales, los cuales entendían que la cooperación tiene todavía más sentido cuando no hay objetivos emblemáticos a corto o medio plazo y, además, nos enfrentamos a una crisis estructural del sistema económico.

Esta revisión de actividades se completa con la segunda reunión del Consejo General del Plan Estratégico, en febrero de 1993, en la que participan activamente más de 200 personas en la definición de los grandes objetivos estratégicos para los próximos años por medio de un trabajo en grupos auto-constituidos al ritmo de llegada al Consejo. Con ello, se inicia ya la elaboración del segundo Plan que consta inicialmente de una participación activa de agentes económicos y sociales superior al primero.

¿Qué ha pasado entre julio de 1988 y hoy?

Cuando se inició el llamamiento para la realización del Plan Barcelona 2000 vivíamos en un momento en que descendía la euforia de la nominación olímpica, efectuada un año y medio antes, las primeras decisiones y adjudicaciones se estaban realizando y, por tanto, se estaba ante una encrucijada: la dinámica olímpica se tenía que entrecruzar con los intereses y la dinámica de los restantes agentes de la ciudad con el Ayuntamiento cumpliendo el rol de nexo.

Precisamente por ello, uno de los resultados del Plan ha sido el de la explicitación de un modelo de ciudad metropolitana, policéntrica en cuanto a la distribución territorial y polivalente en cuanto a equilibrio y diversificación de actividades económicas.

El segundo tema relevante, coherente con el anterior, ha sido la interacción, y, a la vez, convergencia, de estrategias

S. M. el Rey Juan Carlos I recibe El Plan Estratégico de manos del presidente y vicepresidentes del Consejo General del Plan.



del Plan con los objetivos estratégicos de los Juegos Olímpicos. La penetración de ideas ha permitido modificar tendencias excesivamente concentradoras en el centro urbano y una visión excesivamente enfocada hacia la transformación en ciudad de servicios, que se podía deducir del modelo olímpico, y, a la vez, dotar al Plan Estratégico Económico y Social del motor imparable que ha significado el proceso olímpico, las estructuras puestas en marcha y sus equipos dirigentes.

El tercer resultado del Plan Estratégico queda evidenciado en el elemento citado en el primer párrafo de este artículo: la difusión del pensamiento estratégico entre todos los agentes de la ciudad, la asunción de objetivos claves y comunes de un modelo determinado, considerado como el mejor de los posibles o pactables y a la vez como guía en la toma de decisiones individuales o colectivas públicas. Periodistas económicos y visitantes que entrevistaron a personalidades de la ciudad con motivo de los Juegos Olímpicos quedaron sorprendidos por la unanimidad de criterios en los temas clave.

Finalmente, el cuarto gran tema que ha quedado sobre la mesa es el establecimiento de una base clara para la cooperación pública-privada en el desarrollo de los temas de fondo.

El primer Plan Estratégico

La operativa del Plan Estratégico de Barcelona, centrada en la participación y el consenso activo, condujo indefectiblemente a unos resultados caracterizados por un cierto aprendizaje colectivo del significado del proceso estratégico.

A partir de unos elementos de definición territorial prefijados (las áreas olímpicas, la apertura de la ciudad al mar y a la montaña gracias a las villas olímpicas, las rondas de tráfico, la reestructuración de los sistemas de accesibilidad aérea y por ferrocarril, las áreas de nueva centralidad, etc.) el proceso obligaba a definiciones más generales para completar el mo-

As examples of significant achievements, we can cite the following: the document "Towards a new industrial model for Catalonia" was drawn up by the labor unions and the leading employers association; the Consortium for Professional Train-

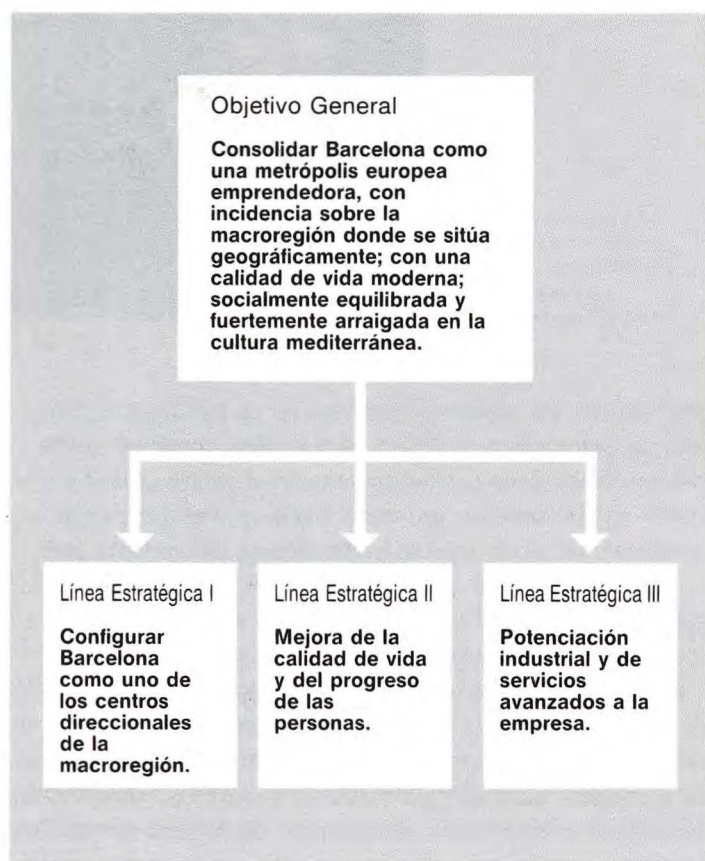
ing, the organization "Barcelona-Promotion", and the University-Business Foundation began work; a project for integral action was presented, calling for a Logistical Operations Zone in the port area, the enlargement of the airport, and a

change in railway connections.

However, the most significant of all is the fact that in November 1992, the entities which make up the Executive Committee of the Plan signed a document committing themselves to the creation of a se-

cond Strategic Plan.

When the call was made for action on the Barcelona 2000 Plan, we were living a crucial moment: the dynamics of the Olympics needed to interweave with the interests and the dynamics of the other agents of



delo físico con un modelo de calidad de vida, de competitividad y de recursos humanos.

Por ello el objetivo central, a pesar de las largas discusiones en el Comité Ejecutivo (que constituido por los máximos directivos de las instituciones que lo componen se ha ido reuniendo regularmente cada 15 días desde hace casi 5 años y, a nivel de presidentes de las instituciones, cada 3 meses) era un objetivo muy genérico: Metrópolis europea emprendedora, equilibrio social, calidad de vida moderna, enraizada en la cultura mediterránea.

A pesar de su carácter genérico tenía el suficiente valor explicativo para formar una visión integral. Ello permitió, a través de comisiones y con la participación de más de 550 personas (la mitad de ellas directores de las empresas públicas y privadas que tenían que coordinar sus estrategias organizativas con el objetivo central de la ciudad) que se obtuvieran las tres grandes estrategias, que comprendían 9 objetivos y 56 acciones.

A grandes rasgos las podemos agrupar de la siguiente manera:

- Vertebración interna, conectividad y accesibilidad.
 - Infraestructuras.
 - Urbanismo.
 - Transportes.
- Calidad de vida.
 - Medio Ambiente.
 - Formación Profesional.
 - Vivienda.
- Acciones sociales prioritarias en busca de la cohesión y el equilibrio.
 - Soporte a la actividad económica.
 - Infraestructuras de soporte: centrales mercancías, Palacio de Congresos, Ferias.
 - Modernización e innovación del tejido industrial existente.
 - Soporte a sectores económicos emergentes.
 - Servicios avanzados a las empresas y a la población.

Esta visión integral, sobre todo teniendo en cuenta los agentes relacionados con la competitividad y el crecimiento sostenible, no sólo desde un punto de vista ecológico sino también social, componían un primer margen de consenso alrededor de las acciones.

Seguimiento y ejecución del Plan

Parecería normal que se ejecutara un Plan, pero no es un efecto inmediato en la tradición pública. Muchos Planes Estratégicos se han confundido con un estudio de prospectiva y de marketing ligado a las modas en los modelos de gestión. Sólo la implicación de todos los actores supone una cierta garantía de plan proactivo.

Una cierta garantía si no se consigue un equilibrio claro de desarrollo. Una implicación de una parte de los actores, probablemente los más avanzados, puede desarrollar un efecto perverso: Impulsar las acciones que ya se desarrollaban normalmente, bendiciéndolas y dándoles la legitimidad que supone el sombrero del plan y, por el contrario, el mismo sombrero, en la medida que prescriben las necesidades, puede actuar de disminuidor de presión sobre aquellos aspectos urbanos y sociales más conflictivos. Como resultado, si el Plan no tiene una implicación compleja y un seguimiento integral, puede ayudar a desequilibrar, impulsando unas acciones

the city. It was imperative that the municipal government act as the nexus of all of these interests.

Precisely for this reason, one of the effects of the Plan was the creation of an explicit model of a metropolitan city, territorially

multi-centered and economically diversified. The second significant effect was the simultaneous interaction and convergence of the strategies of the Plan with the strategic objectives of the Olympic Games. The third effect of the Strategic Plan

was referred to above, in the first paragraph of this section: the promulgation of strategic thinking among all the agents of the city. Finally, the fourth important effect of the Strategic Plan was the establishment of a clear base for public-private cooperation in the development of the most far-reaching issues.

tion in the development of the most far-reaching issues.

The operative process of the Strategic Plan of Barcelona led to results characterized by a certain collective learning of the meaning of the strategic process. While this process

y ayudando a olvidar otras, en vez de la teórica función opuesta que pretende un proyecto proactivo y participado por todos los agentes económicos y sociales.

Por ello, la ejecución del Plan, su propia imbricación en el desarrollo urbano, exige unas condiciones determinadas. La primera, la conciencia de crisis (en nuestro caso fue de crisis de crecimiento y de la necesidad de absorber claramente los efectos de los Juegos Olímpicos, a priori con la transformación de la dinámica productiva e infraestructural de la ciudad y, a posteriori, por el cambio de escala de la misma como resultado de las anteriores actividades y la gran operación de marketing urbano que significaron los Juegos). Si no hay conciencia de crisis difícilmente se puede encontrar un consenso público-privado operativo. Los desacuerdos sobre lo inmediato se imponen sobre el acuerdo de fondo.

En segundo lugar, un compromiso previo. Por un lado, ha de incorporar las estrategias de los actores (empresas públicas de transportes y servicios, algunas empresas privadas, etc.). Pero por otro, estos actores han de asumir que sus estrategias se modificarán una vez pactada la estrategia de la ciudad. Ello no es fácil porque las grandes empresas de servicios, basadas en su opción monopolística y, muchas veces, en la prepotencia tecnocrática, pretenden que sea la ciudad quien se adapte a su estrategia y no a la inversa.

Por todo ello, a pesar de incorporar en la elaboración del Plan no a técnicos sino a los directores de las empresas que son quienes dirigen las estrategias (no interesa un ingeniero aeronáutico que nos hable de cómo tendrá que ser un aeropuerto ideal, sino el director del aeropuerto para discutir las estrategias del mismo), parte de los problemas surgieron en este campo. Bien por la discusión directa, bien por la aceptación teórica de los resultados con el pensamiento en recámara de mantener, por la vía de los hechos, las propias estrategias.

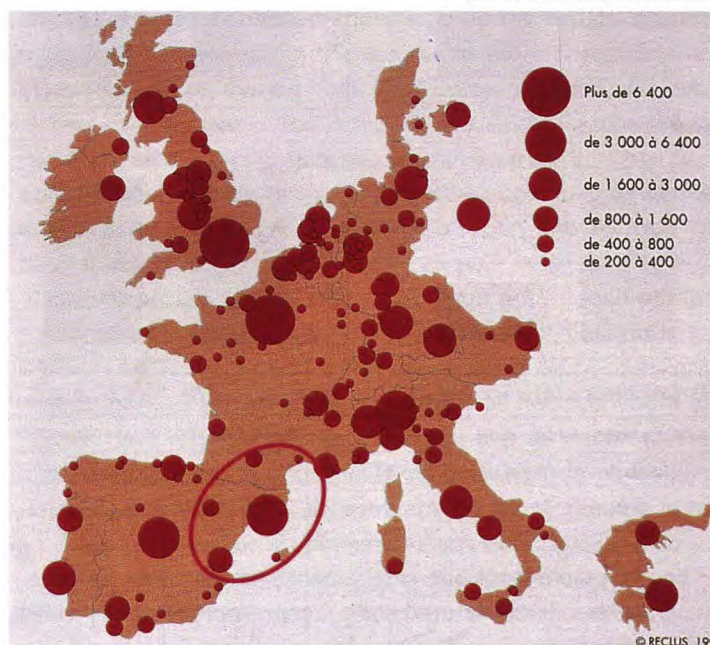
Por ello el seguimiento es esencial. Se clasificaron las acciones en tres grupos: el primero (un 30 %) corresponde a los proyectos en marcha, para controlar su evolución y adecuación al plan; el segundo, con el 20 % de los proyectos que definidos precisaban un impulso definitivo. Para ello se crearon comisiones "ad hoc" de impulso, con personalidades de la ciudad. La mayoría de ellas ya están en marcha, creándose, en algunos casos, empresas, consorcios o instituciones específicas para su desarrollo y para asegurar el cumplimiento de la acción.

El tercer grupo correspondía a unas 25 acciones, cuyo nivel de definición era escaso y necesitaba una elaboración clara. Muchas de ellas, en la práctica, o bien eran generalidades o bien no eran estratégicas, pero se habían introducido en función de que un proceso participativo siempre obliga a aceptar propuestas de sectores que no quieren quedar al margen del proceso, a pesar de su escasa relevancia estratégica. Entre otras cosas, se hace difícil hacer entender que lo que va bien y de acuerdo con las perspectivas de futuro, no es objeto del Plan Estratégico, que busca eliminar debilidades y fomentar potencialidades.

Un segundo aspecto clave del seguimiento es potenciar las acciones equilibradoras. Ya se ha hablado antes del posible efecto perverso del Plan Estratégico. La labor de seguimiento ha de mantener el pulso constante de aquellas acciones, específicamente en el campo del equilibrio social y de la modernización de la economía, que tienen a ser olvidadas excepto en casos de conflicto abierto.

El seguimiento del Plan, iniciado en abril de 1990 después de la aprobación del primer Plan, ha ido generando, al cabo de tres años, una experiencia importante en cuanto a la realidad estratégica de las acciones, a los límites del compromiso de los actores y, a fin de cuentas, en el análisis de la capacidad transformadora de la ciudad que tiene el propio plan.

Las eurociudades: Población



was originally based on predefined territorial factors, it became clear that more general definitions were required. For this reason, the primary objective was quite general: to create an enterprising European metropolis, rooted in its Mediterranean

culture, yet socially-balanced and possessing a high quality of modern life.

In spite of its generality, this objective enabled us, through the work of committees and the participation of more than 550 people, to map

out three great strategies: internal branching, connectivity, and accessibility; quality of life; and support for economic activities. These strategies encompassed nine objectives and 56 actions.

Many a strategic plan has been

confused with a prospectus and a marketing study linked to the latest fad in management models. Only the inclusion of all the actors can give any guarantee of the execution of a plan defined obligatorily as proactive. In contrast, if the Plan do-

El objetivo del Plan es transformar la ciudad

Ahora que se han puesto de moda los Planes Estratégicos, conviene indicar que, en general, existen bastantes confusiones sobre los mismos.

El resultado del Plan no es tanto el seguimiento y el cumplimiento de las acciones, sino la transformación de la ciudad. Por ello, además del seguimiento de las acciones, se ha de implementar el conjunto de indicadores que nos dirán la evolución de la ciudad y nos acompañarán en el impulso o disuasión de las acciones según la evolución de la misma. El seguimiento del Plan actúa como un elemento de gobierno, en el sentido sistémico, de la ciudad, regulando la intensidad de los actores para mantener la evolución de acuerdo con el modelo definido.

En general se confunde la planificación proactiva con un estudio consensuado de prospección. Sobre todo porque nadie quiere asumir el hecho de que el acuerdo de voluntades implica acuerdo de modificación de las estrategias operativas. Incluso el principal impulsor, normalmente el Ayuntamiento, intenta evitar este tipo de corsés.

En general, los demás actores consideran que el Plan es un trabajo técnico a asumir por la Institución que lo ha encargado. Ello sobre todo cuando la dirección organizativa y técnica del Plan no se asume desde las propias Instituciones.

También existen fuertes tentaciones para convertirlo en un estudio académico de escenarios donde los especialistas en prospectiva introducen variables y tendencias. El Plan tiene una proyección de entre 4 y 7 años porque no hay perspectiva a mayor plazo.

Precisamente este tipo de proyecto gusta a quienes creen que sirve para algo plantearse las acciones que teóricamente tendremos que hacer dentro de unos cuantos años. De lo que se trata en el Plan es de seleccionar las acciones que se han de hacer entre hoy y mañana para que tengan un efecto transformador dentro de 4 ó 5 años, que es ciclo normal de implantación de acciones del tipo infraestructural, formativo o de modernización de tejidos sociales o tejidos económicos.

Y tampoco es una operación de marketing a gran escala, incluyendo el marketing en el interior y el marketing externo en el proceso brutal de competencia entre territorios europeos para la atracción y mantenimiento de actividades.

Ello no quiere decir que este aspecto no sea clave. Las operaciones de difusión y marketing vienen representando el 50

% del presupuesto del Plan durante esos 5 años (por cierto, el presupuesto viene cubierto en un 50 % por el Ayuntamiento y el resto por la aportación de las restantes instituciones del ejecutivo, el compromiso con el Plan no sólo ha de ser formal sino que ha de comprender temas económicos como muestra de su veracidad). Edición de documentos de calidad, anuncios en prensa, exposición atractiva y participativa en el centro de la ciudad, difusión internacional (incluyendo el premio de la CE ya citado), conferencias, cooperación con otras ciudades, asesoramiento a la Comunidad Europea en el campo de estrategias y redes de ciudades, creación del Centro Iberoamericano de Estrategias Urbanas, entrevistas con el Ministerio de Asuntos Exteriores español y en el marco de la Conferencia de Jefes de Estado Iberoamericanos, constituyen algunas de las acciones a tener en cuenta.

Sin una difusión entre los agentes económicos y sociales y entre la población, y sin la asunción de sus objetivos no hay Plan, pero también el Plan es acción. Sin acción nada de lo hecho tiene sentido.

Barcelona tuvo la suerte de hacer coincidir el Primer Plan con los Juegos Olímpicos. Por ello, la movilización hacia la acción era más fuerte y el impulso de nuevas acciones no fue excesivamente difícil, teniendo en cuenta además el proceso de ciclo expansivo de los años 90-92.

No siempre será así y el segundo Plan representa un reto más fuerte, porque parte de una ciudad que se ha modificado en gran manera y se enfrenta al proceso de retransformación en un ciclo recesivo de carácter estructural.

Los resultados en la ciudad al final del primer Plan

A finales de 1992, los principales aspectos a tener en cuenta son:

1. Se ha producido un cambio de escala de Barcelona: de ciudad española en competencia con Madrid, ha pasado a ciudad europea en la lista de las primeras grandes urbes y a estar en todos los rankings de comparación, incluyendo las inversiones y los análisis de núcleos de servicio y transportes.
2. Se ha estructurado una ciudad metropolitana con tendencia al policentrismo, con un gran nexo de unión, que son las rondas, y con una nueva forma de conexión con el mar y la montaña, incluyendo los 5 nuevos kilómetros de playas.
3. Se ha ampliado y masificado el tejido económico de los servicios, impulsando fuertemente los servicios a la población

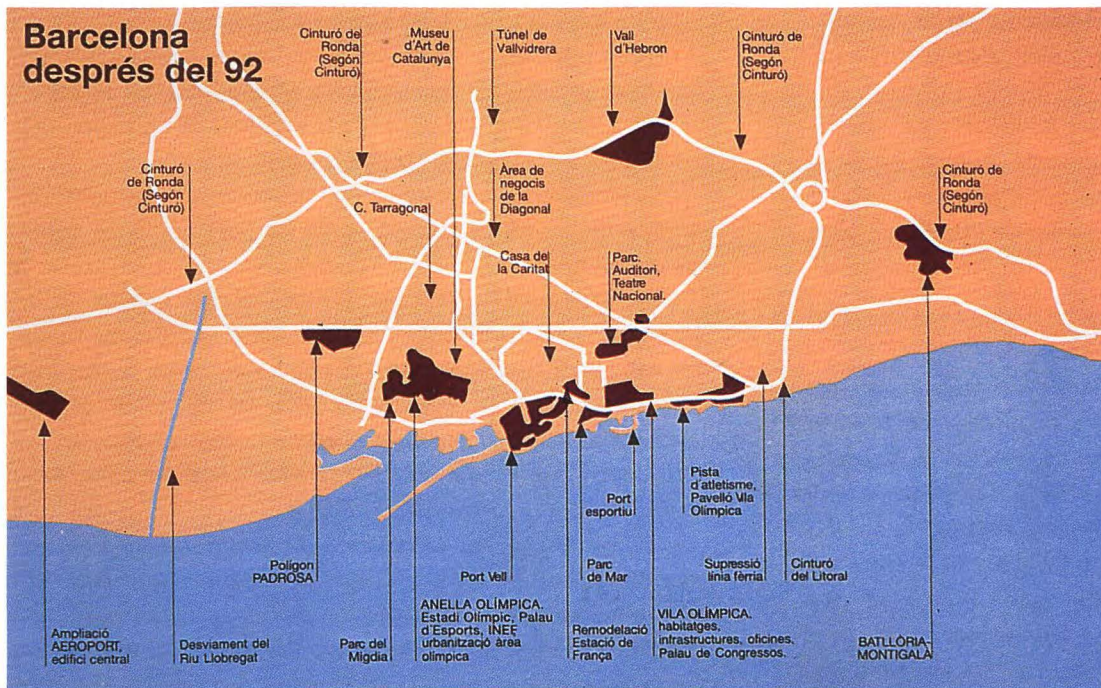
esn't allow for the complete inclusion of all the actors as well as an integral form of follow-up, it can lead to imbalance by promoting some actions and ignoring others.

The execution of the Plan necessitates certain conditions. In the first

place, there must exist a consciousness of crisis. (In the case of Barcelona, it was a crisis of growth). In the second place, there must be a preliminary commitment: the actors must accept the fact that their strategies will be modified once the

strategy of the city has been agreed upon. Finally, it is imperative to follow very closely those actions, especially in the fields of social balance and modernization of the economy, which tend to be forgotten except in cases of open conflict.

The result of the plan cannot be measured so much in the execution and follow-up of the actions as in the transformation of the city, but proactive planning is too often confused with a general opinion survey. No one wants to be constrained by



Barcelona después del 92.

De acuerdo con los proyectos en curso y actualmente previstos

y los de valor añadido sobre las comunicaciones. Al mismo tiempo, se ha evitado el peligro de una conversión de la ciudad central en núcleo de servicios tradicionales de escaso valor añadido y que representa un elemento de incremento de costes por su escasa rentabilidad.

4. Se han adecuado las infraestructuras, generándose superávit en algunas de ellas. En contra de las tendencias más inmediatistas que conducen a confundir los procesos empresariales económicos y de rentabilidad con los beneficios especulativos a más corto plazo (lo que no da dinero en un año, no es negocio, parece ser un discurso bastante generalizado), conviene decir que el superávit de infraestructuras (hoteles, edificios de oficinas, sistemas de telecomunicación) juega a favor del incremento de las potencialidades de la ciudad. Por un lado, permitiendo o exigiendo el abaratamiento de precios cuando se había considerado que una de las grandes debilidades de Barcelona era la carestía. Por esto existe un sobrante utilizable sin necesidad de inversión complementaria, en el caso de las telecomunicaciones, que tiene un valor atractivo importante para ciertas actividades.

El factor económico de las infraestructuras está normalmente olvidado. Las propias sociedades son ensalzadas por

la mejora que representa en el tráfico (especialmente el privado en los desplazamientos al trabajo o por ocio). Por el contrario, su gran éxito es reducir en un 60 % el tiempo que tardaban los camiones en desplazarse por la ciudad, con la correspondiente repercusión sobre el tráfico de mercancías y el impacto ambiental.

5. El incremento de la polivalencia de los sectores económicos y del policentrismo ha conducido a un factor clave: no se ha deteriorado la dualidad social a pesar del incremento de precios, la tensión por las infraestructuras y el soporte a los sectores de "excelencia", incluyendo los temas culturales con motivo de los Juegos. Y ello se ha producido en un momento en que la crisis urbana ha explotado en muchos territorios.

Estos efectos sobre la ciudad han venido acompañados de diversos aspectos cualitativos que afectan a la lógica de las decisiones de las personas e Instituciones. En el aspecto de la internacionalización y el marketing urbano integrado, ya citados como objetivos incrustados en la estrategia de transformación de Barcelona, las propias Instituciones públicas asumen el proceso, no sólo intentando atraer sedes internacionales sino que actualmente el Alcalde de Barcelona es presidente del Consejo de Municipios y Regiones de Europa

the obligation to change their individual strategies in function of the global strategy.

Nor is the Plan a marketing operation. Although the Plan assigns a good part of its budget to making itself known to the social agents and

the population at large, the Plan is, above all, action.

At the end of 1992, the principal results to keep in mind are:

- There has been a change of scale in the area of competence of Barcelona.

- A metropolitan city oriented towards multi-centrality has been structured.

- The economic tissue of services has been enlarged and extended.

- Infrastructural supply has been expanded to meet demand, to the

point where there is now an excess supply of some infrastructures.

- Social duality has not deteriorated in spite of price increases, tension due to infrastructures, and support given to the sectors of "excellence".

y el Presidente de la Generalitat Presidente de la Asamblea de Regiones de Europa, las dos grandes organizaciones de representación territorial europea.

El otro aspecto, que enlaza con la introducción, es que este primer Plan ha servido como elemento de aprendizaje de los procesos estratégicos y de la cooperación público-privada de manera que el segundo Plan sea de verdad un Plan Estratégico.

¿Qué cambia el segundo Plan?

Una crítica generalizada de los Planes Estratégicos es que, a pesar de su gran factor mediático, impulsor y de fomento de cooperación entre todos los agentes urbanos, sus resultados tangibles son la racionalización de la evidencia o de lo que se va a realizar en un plazo inmediato. Por tanto, son instrumentos muy útiles para concertar inversiones entre administraciones públicas, pero en cambio tienen un escaso efecto innovador. En otras palabras, sirven para hacer bien hecho lo que se ha de hacer (lo que, por cierto, no está nada mal) pero en cambio no introducen factores claros de innovación.

Efectivamente, si no aceptamos que se trata de un debate abierto de conflicto de intereses, se convierte en un consenso sobre lo obvio y las afirmaciones generales.

En el caso de Barcelona, la propia transformación que provocaban las operaciones olímpicas era tan grande que difícilmente se imaginaba cómo transformar más una ciudad en plena transformación. Por ello, los factores descriptivos del cambio en realización tienen un gran peso en el Plan. Por ello era necesario realizar tan rápidamente un segundo Plan, porque los objetivos del primero se han cubierto con más rapidez de lo previsto porque probablemente se previó demasiado poco.

El segundo Plan asume una función mucho más estratégica: se ha aprendido y difundido el pensamiento estratégico, no se dispone del motor olímpico y nos enfrentamos a una situación de recesión. Pero, en cambio, existe una dinámica de cooperación y de pensar "en ciudad" muy notable.

A fin de cuentas, el segundo Plan pretende hacer efectivo en contenidos el cambio de escala física de la ciudad. El propio objetivo del Plan es mucho más evidente: impulsar la integración de la economía de la ciudad en la economía mundial (asegurar la competitividad de procesos y personas) para garantizar el desarrollo sostenible tanto en el campo ecológico como en el del equilibrio social.

Se trata de una nueva perspectiva:

- No se discute de aeropuertos, carreteras o líneas telefónicas, sino de sectores económicos, infraestructuras de soporte a la actividad económica y de acciones territoriales que sienten las bases para la competitividad.

- Se incide en la concreción de los servicios avanzados, desarrollando el análisis e impulso de los servicios a los sectores productivos.

- Se introducen las alianzas territoriales, por encima de las divisiones administrativas como elemento estratégico fundamental. Ello tiene consecuencias sobre los planes territoriales en la medida que su enfoque no debe ser asignando el territorio, como es tradicional, sino partiendo de las bases de sus conexiones con el exterior. Ello cambia fundamentalmente el rol de los núcleos urbanos periféricos.

- Se introducen los escenarios de entorno, no como una guía del desarrollo de las fuerzas endógenas, sino como un elemento clave para la orientación de los mismos. Si la situación de la ciudad es internacional, Europa es su entorno inmediato: lo que pase en Copenhague o cualquier directiva comunitaria, le afecta directa e indirectamente.

- Se define la calidad de la administración del territorio, la propia organización administrativa del mismo y la calidad de los servicios públicos como un elemento fundamental. La sinergia pública-privada exige que el gobierno de la ciudad alcance los mismos niveles de "excelencia" que se prevé para el conjunto de la economía y de la vida cotidiana de los ciudadanos.

Significa, a fin de cuentas, la aplicación real del principio de subsidiariedad, tan cacareado por los gobiernos estatales en la defensa de sus intereses en la discusión de competencias en el marco europeo, pero escasamente aplicado en el interior de los países por más estado de las autonomías que se cree. El principio de subsidiariedad dice: lo que puede hacer el ciudadano que no lo haga la Administración, y lo que puede hacer la Local que no lo haga la Regional y así sucesivamente. Precisamente el Plan Estratégico, en su segunda etapa, indica claramente que cuando se huele la crisis la solución inmediata es buscar la sinergia de las fuerzas locales.

El planning de este segundo Plan incluye, como el primero, las comisiones de trabajo sobre posibles líneas estratégicas, con participación del máximo número de agentes económicos y sociales y la elaboración de una síntesis final, en función del análisis de entorno, ya realizado, para que a finales de

– Barcelona has been defined as the directing center of a great European Mediterranean region.

Along with these effects on the city, there have been different qualitative effects which have affected the decision-making of people and

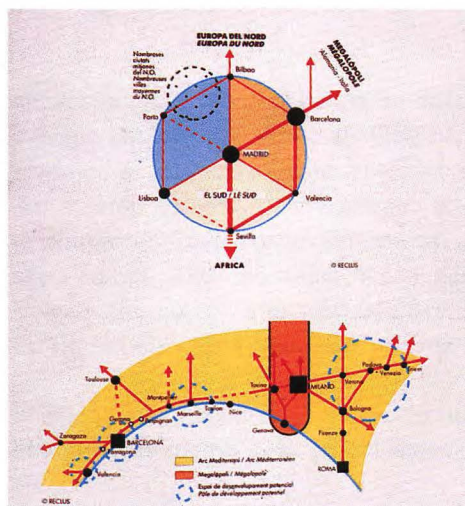
institutions.

A generalized criticism of strategic plans is that while they are useful for making sure that what must be done is done well (which is actually not so bad), they don't introduce any clearly innovative factors.

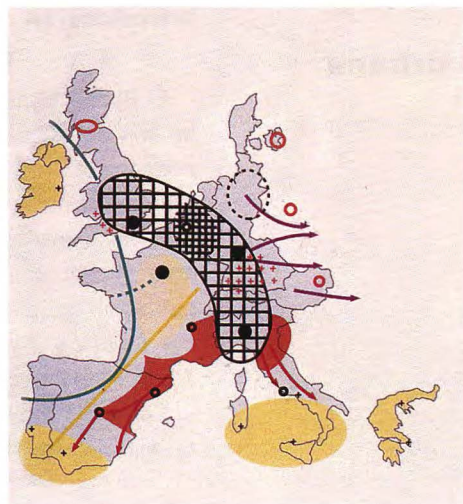
In the case of Barcelona, the transformation brought about by the Olympic operations was so big that it was difficult to imagine how to transform further a city that was already in the process of transformation. For this reason, and because the objecti-

ves of the first Plan were met sooner than expected, it was necessary to draw up a second Plan soon after the first.

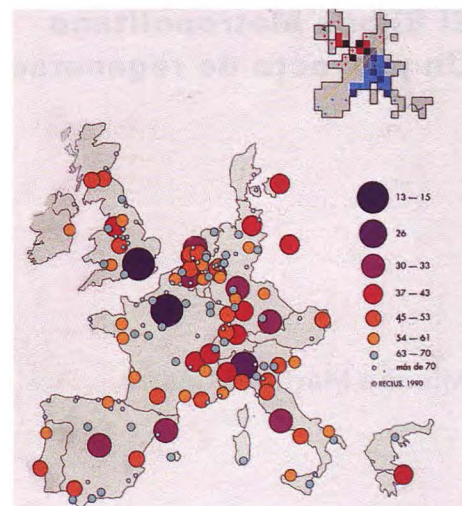
The second plan has a much more strategic function. Strategic thinking has been learned and promulgated,



El arco mediterráneo



Tejidos urbanos



Clasificación general

1993 se disponga de la primera redacción del conjunto de acciones (mucho más reducido que el actual) que definirá la estrategia 1994-1998.

Se parte de la base que el proceso de implementación y seguimiento será mucho más difícil, tanto por el carácter "soft" de los temas como por la necesidad de un proceso profundo de definición de los procesos de financiación de los distintos proyectos. En cualquier caso, la dinámica indica que, de momento, el proceso de elaboración está insertado en la lógica de acción de los principales agentes ciudadanos.

A modo de conclusión

Estas reflexiones quieren ser poco explicativas de los Planes Estratégicos de Barcelona pero, sin embargo, intenta profundizar en los aspectos metodológicos del proceso de creación de una dinámica de transformación ciudadana que tenga en cuenta la adaptación positiva de la ciudad a la evolución de su entorno.

Probablemente hablemos con facilidad del Plan Estratégico Económico y Social de una ciudad, y tengamos que hablar en realidad de un doble ciclo. Primer Plan (consenso, participación, modelo de ciudad, síntesis de acciones, visión sinérgica de los temas) y acción (implementación y seguimiento de las principales acciones y creación de estructuras específicas para el desarrollo de las más estratégicas sin responsabilidad definida). Segundo Plan (estrategias de transformación a partir del proceso anterior) y acción estratégica (desarrollo de las 10 acciones que cambian la relación de la ciudad con su entorno inmediato en el marco de la transformación de la economía mundial y de las demandas de los ciudadanos), para llegar finalmente a la difusión del pensamiento estratégico como elemento normal de la gestión urbana.

Cerrado el ciclo se podrá hacer un análisis con más profundidad. Sin embargo, entendemos que el proceso generado hasta ahora por acciones claras ha sido positivo y ofrece suficientes elementos para una reflexión mucho más general que el marco que ofrece la estricta aplicación a la ciudad de Barcelona.

Manuel de Forn i Foxá

Ingeniero industrial

Consejero delegado de TUBSA

Comisionado para el Plan Estratégico y Social Barcelona 2000

we no longer have the incentive of the Olympics, and we are in a period of economic recession. However, on the positive side, there exist a dynamics of cooperation and a remarkable consciousness of "the city".

In the final analysis, the second plan proposes to effect a change in content comparable to the change in the physical scale of the city. The very objective of the Plan is much clearer: to integrate the city's economy in the world economy.

There is a new perspective in which the principle of subsidiarity is really applied: whatever the citizen can do, the government shouldn't; whatever the local government can do, the regional government shouldn't; and so on. The

second stage of the strategic plan manifests quite clearly that in times of crisis, the immediate solution is to be found through the synergy of local energies.