



ASSOCIACIÓ
PLA ESTRATÈGIC
BARCELONA
2000



II PLAN ESTRATÉGICO ECONÓMICO Y SOCIAL BARCELONA 2000

CONSEJO GENERAL

Presidente:

Pasqual Maragall
Alcalde de Barcelona

Vicepresidentes:

Joan Clos
Primer teniente de alcalde
Ayuntamiento de Barcelona

Antoni Negre
Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

Joan Molins
Presidente del Círculo de Economía

Alfred Clemente
Secretario general de la Unión Sindical de Comisiones Obreras del Barcelonés

Carles Ponsa
Delegado especial del Estado en el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

Josep Lluís Jové
Presidente del Comité Ejecutivo de la Feria de Barcelona

Joan Rosell
Presidente del Comité Ejecutivo de la Feria de Barcelona

Joan Blanch
Vicepresidente ejecutivo de la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona

Josep Munné
Presidente del Puerto de Barcelona

Josep M. Àlvarez
Secretario general de la Unión General de Trabajadores de Cataluña

Antoni Caparrós
Rector de la Universidad de Barcelona

COMITÉ EJECUTIVO

Presidente:

Francesc Raventós
Delegado del alcalde

Miembros:

Ramon Seró
Gerente delegado de Economía y Empresas del Ayuntamiento de Barcelona

Carles Castells
Director gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

Carles Tusquets
Vocal del Círculo de Economía

Vicenç Tarrats
Secretario de Relaciones Institucionales de la Unión Sindical de Comisiones Obreras del Barcelonés

Jordi Toboso
Director general del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

Adolf Cabruja
Director general de la Feria de Barcelona

Joan Pujol
Secretario general del Fomento del Trabajo Nacional

Àngel Simón
Gerente de la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona

Josep Munné
Presidente del Puerto de Barcelona

Julio Villacorta
Secretario nacional de la Unión General de Trabajadores

Martí Parellada
Representante de la Universidad de Barcelona

Francesc Santacana
Coordinador general

Joan Campreciós
Coordinador adjunto

Manuel de Forn
Experto - Asesor

En las páginas que siguen se presenta el II Plan estratégico económico y social Barcelona 2000, que fue aprobado en el Consejo General que tuvo lugar en el Salón de Cien del Ayuntamiento de Barcelona el día 30 de noviembre de 1994.

El objetivo general de este segundo Plan es impulsar la integración del área económica de Barcelona en la economía internacional a fin de garantizar su desarrollo en términos de progreso económico, social y de calidad de vida.

Las potencialidades de la ciudad renovada, consecuencia de las acciones emprendidas antes y durante el periodo de vigencia del primer Plan, junto con las oportunidades que pueden ofrecer los procesos de globalización de la economía, han sido elementos decisivos en este nuevo acuerdo que significa el objetivo del segundo Plan.

Las ciudades se han vuelto elementos esenciales en los procesos de desarrollo económico y su territorio se convierte en el punto de referencia de todos aquellos elementos y actores que participan en este proceso. Las políticas de bienestar social, de transportes, de vivienda, de educación y de formación –y no sólo los elementos más propios de la política económica tradicional– deben responder, ahora, a unas necesidades muy concretas de unos ciudadanos que, cada vez más, se convierten en actores básicos en la conformación de un pacto territorial para garantizar su progreso.

Las ciudades, pues, se deben dotar de los instrumentos que faciliten i potencien esta nueva cultura del pacto y del consenso como elementos esenciales para dar respuesta social a las exigencias de la economía internacional. Por esta razón, el Plan ha propiciado, desde su inicio, la participación de las instituciones económicas y sociales de la ciudad en la definición de sus estrategias. Esta participación es, sin duda, un capital que refuerza substantivamente la capacidad de la ciudad para asumir sus nuevos retos de futuro.

Este es uno de los sentidos principales del Plan estratégico Barcelona 2000. La experiencia acumulada desde el primer Plan ha contribuido a conformar

una cultura de participación ciudadana, ejemplo de compromiso y de complicidad, que será esencial para la segunda gran transformación de la ciudad durante la vigencia de este segundo Plan.

No obstante, el hecho de que el propio Plan –su concepción y metodología– se haya consolidado como un referente muy vivo en otras ciudades de Europa y de América Latina y que sea analizado en instituciones universitarias de todo el mundo constituye una muestra fehaciente de la vocación de la ciudad hacia este objetivo de estar presente en el espacio internacional.

La obtención del Premio Especial de la Unión Europea a la mejor planificación estratégica urbana en el contexto europeo fue, en este sentido, un fuerte estímulo para continuar la labor iniciada a mediados de 1985.

Este es el Plan de los ciudadanos de Barcelona. De unos ciudadanos que se han planteado los escenarios de futuro de la ciudad y que han acordado una serie de medidas para conseguirlos. De unos ciudadanos que se han acostumbrado a la cultura de los cambios que la lógica de la economía propicia, pero que no renuncian a su patrimonio cultural y social. La planificación estratégica, en este sentido, se convierte en un instrumento muy adecuado para una óptima combinación de estas dos fuerzas.

Este es, también, el Plan de las instituciones de la ciudad. De las instituciones que la vertebran y la enriquecen facilitando las vías de participación en las múltiples facetas de la vida ciudadana. Estas instituciones, entre las cuales, obivamente, se incluye el Ayuntamiento, tienen ahora una responsabilidad fundamental: la implantación de las medidas del Plan. Esto quiere decir la puesta en marcha de un proceso sutil de relaciones y de influencias que ha de permitir llegar a un resultado final satisfactorio.

Barcelona está consolidando una nueva manera de hacer ciudad. Con el primer Plan empezamos un camino que permitió una transformación trascendental de la fisonomía de Barcelona y que se dotase de las infraestructuras propias de una metrópoli europea.

Ahora que ya conocemos el camino, debe conseguirse el máximo aprovechamiento de todo lo que se ha hecho a fin de avanzar hacia una Barcelona más bien posicionada internacionalmente, más abierta y más emprendedora. Una ciudad de calidad. De calidad en los bienes y servicios que produce, de calidad para vivir, trabajar y estudiar en ella, o visitarla.

Esto es, en definitiva, lo que debemos esperar del II Plan estratégico Barcelona 2000.



Pasqual Maragall
Presidente del Consejo General

El año 1992 fue un año muy singular para la ciudad de Barcelona. Con la exitosa celebración de los Juegos Olímpicos, la ciudad culminó un periodo extraordinario de inversiones y modernización de la ciudad, que la situava a un alto nivel dentro de las ciudades europeas.

Dadas, pues, las importantes transformaciones de la ciudad de Barcelona y coincidiendo con un cambio profundo en el entorno político y económico, se creyó conveniente iniciar la revisión del Plan estratégico, a fin de situar el próximo Plan en la perspectiva del año 2000.

Se constató inmediatamente que un 70% de las medidas propuestas por el primer Plan estratégico estaban ya en fase de implementación intermedia o avanzada, que Barcelona, pese a una crisis económica generalizada, se estaba convirtiendo en una metrópoli europea dinámica, con un alto nivel de calidad de vida y que el nuevo entorno de modernización canalizava notablemente los rols de la ciudad.

Con estos resultados, el Comité Ejecutivo del Plan optó por iniciar los trabajos que tenían que conducir a este II Plan estratégico aprobado a finales de 1994.

El II Plan se estructura en torno a un nuevo objetivo general –impulsar la economía del área de Barcelona en los mercados internacionales–, que se piensa conseguir mediante sesenta y ocho medidas agrupadas en diecisiete subobjetivos y cinco líneas estratégicas. Además, evidentemente, del compromiso de las instituciones miembros del Comité Ejecutivo del Plan –compromiso que se debe considerar pieza esencial del Plan– y de una misión: Barcelona, ciudad de calidad.

Con la primera de las líneas estratégicas se pretende facilitar los procesos de adaptación de los sectores productivos de Barcelona a los nuevos condicionantes de los mercados internacionales. Sus medidas hacen referencia, en este sentido, a materias como la formación, la tecnología y la eficiencia de los servicios de la ciudad.

La necesidad de dimensionar las acciones de Barcelona en el ámbito territorial de su área constituye el hilo de

las medidas de la segunda línea estratégica.

En cuanto a la tercera línea –integración social–, los objetivos hacia la necesidad de avanzar respuestas positivas a las nuevas demandas procedentes del mundo de los jóvenes, de las personas mayores y de los inmigrantes.

La cuarta línea es la de la actividad económica. No se trata, obviamente, de marcar diferencias sectoriales. Más bien de señalar grandes áreas susceptibles de facilitar la integración de Barcelona en los mercados internacionales. La logística –movimiento de personas y de mercancías–, las infraestructuras de la información –que deben permitir generar nuevas actividades económicas–, la atracción turística, las actividades universitarias y las relacionadas con los sectores de la salud, todas ellas con posibilidad de potenciar la vitalidad de la ciudad. No obstante, no es menos importante la propuesta de mantener, como mínimo, el peso de la actividad industrial del área.

La última línea estratégica posiciona el área de Barcelona en el mundo. ¿Dónde debemos esforzarnos para tener una mayor presencia? Y aquí el Plan apunta cuatro grandes direcciones: la macroregión de la cual formamos parte y que significa una población de 15 millones de personas en un radio de 300 km, configurada por el entorno del espacio comprendido entre las ciudades de Barcelona, Montpellier, Palma de Mallorca, Zaragoza, Tolosa y Valencia. Europa, por supuesto, debe consolidarse como el espacio donde reforzar nuestros sectores con más ventajas comparativas. La América Latina, área que está saliendo del subdesarrollo y en la que Barcelona debería jugar un papel importante de relación y de vinculación con sus mercados emergentes. Y, en último término, el norte de África por razones de vecindaje y con buenas perspectivas de cooperación económica y comercial.

Este es el esquema del Plan. Esquema que como se ha avanzado viene acompañado, esta vez, de una misión, de una recomendación potente: la respuesta de la ciudad a la internacionalización debe ser por la vía de la calidad. De la calidad entendida como funcionamiento eficaz de todos sus ser-

vicios, públicos y privados, a fin de que los consumidores mejoren, por una parte su calidad de vida, y por otra, sus estándares de competitividad.

Este principio de calidad se lo hace suyo el propio Comité Ejecutivo del Plan con el compromiso público de aplicar sus medidas de acuerdo con la metodología de la gestión de la calidad. Es decir, que cada medida tenga una persona o institución que lidere su proceso de implantación, unos indicadores objetivos que permitan medir la situación de este proceso y un lenguaje que comunique el sentido exacto de lo que se pretende resolver con la medida.

Remarcar, en último término, que cuando nos referimos al área económica de la ciudad, lo hacemos con la necesaria flexibilidad para tener presentes todos sus diferentes ámbitos: desde su propio núcleo municipal, en Europa y en el mundo, pasando por la macroregión del sur de Europa, la región metropolitana o el continuo urbano de Barcelona. Para cada uno de estos ámbitos, la ciudad puede y debe desarrollar acciones diferenciadas.



Francesc Raventós
Presidente del Comité Ejecutivo

I. LOS ÁMBITOS DE BARCELONA

1. Cuando se plantean estrategias para una ciudad, en este caso Barcelona, inmediatamente se nos aparece la cuestión de los ámbitos territoriales en los que se deben producir o concretar las medidas y las acciones previstas.

Evidentemente, tendrá poco sentido focalizar el tema en el ámbito estricto de la ciudad central. Muchas estrategias se deben referir a ámbitos más amplios donde adquieren plena efectividad. Un aeropuerto transoceánico o un puerto requieren ámbitos que no pueden coincidir con los límites de la ciudad. Por eso, al empezar el texto de este II Plan, parece conveniente situar los distintos límites de Barcelona.

2. La ciudad de Barcelona, con una superficie de 97,6 km² y una población de 1,6 millones de habitantes, forma parte de un **continuo urbano**, junto a otros municipios, que se estructura con una superficie total de 171 km² y una población de 2,5 millones de habitantes.

Este espacio es el ámbito territorial con una mayor intensidad en las relaciones de movilidad. Comprende, además de la ciudad de Barcelona, áreas de El Besòs i de El Llobregat. Su entramado urbano continuo y la estructura de su transporte hacen que la naturaleza y el comportamiento de los núcleos urbanos presenten globalmente un funcionamiento similar al de una ciudad.

3. Un **segundo ámbito** de referencia tiene que situarse en el término de ciudad metropolitana, concebida como el ámbito natural y lógico de la movilidad para el trabajo. En este caso estaremos hablando de una población de 3,3 millones de habitantes y una superficie de 648,2 km².

En este ámbito se incorpora una segunda corona metropolitana con un territorio mucho más amplio y otras ciudades, que actúan como centros autónomos pero, a su vez, incorporados plenamente a la dinámica metropolitana de Barcelona. Se trata de la dimensión natural del mercado de trabajo, cultural, formativo, de vivienda, de ocio... De una

ciudad difundida que incorpora también otros elementos vertebradores, como son redes de comunicaciones, de transporte regional, parques metropolitanos, áreas de expansión industrial, centros direccionales y otros equipamientos de ámbito regional.

4. En un nivel superior, se puede identificar un ámbito de influencia de Barcelona constituido por la **Región Metropolitana** difundida a lo largo de 3.234,5 km² y con una población de 4,2 millones de habitantes. En este caso se trata de un ámbito donde figuran también otras ciudades de crecimiento más autónomo basadas en localizaciones industriales, terciarias y de servicios de fuerte impacto local.
5. Barcelona, así mismo, es la **capital de Cataluña** y forma parte de un proceso de desconcentración urbana a partir de un modelo de reestructuración y de crecimiento de otras áreas urbanas en expansión.

Este proceso se identifica, básicamente, por una desconcentración demográfica y por una desconcentración productiva, especialmente del sector industrial y terciario turístico.

6. El ámbito inmediato de referencia es la **macroregión que se estructura en el entorno de las seis ciudades**: Tolosa, Montpellier, Zaragoza, Valencia, Ciudad de Palma y Barcelona. Esta área representa una población de 15,5 millones de personas y resulta ser el ámbito natural y lógico para el mercado local, para el intercambio comercial y la cooperación institucional universitaria y empresarial.

La voluntad es reforzar el peso y la significación de esta área del sur de Europa en relación con otras áreas de fuerte concentración económica, demográfica y política. Barcelona, en este ámbito pretende garantizar su transformación como un centro de referencia europeo, en cuanto a producción y logística, cultural y demográfico.

7. El siguiente ámbito de referencia es necesario situarlo en el contexto del mercado europeo. La **presencia de Barcelona en Europa** se da tanto por las raíces históricas como por la obviedad de su existencia y de la vocación de ser uno de sus centros

de desarrollo más importante del sur de Europa.

Este ámbito incorpora de manera específica la acentuación de sus relaciones con el mercado nacional de España como uno de los centros productivos, culturales y demográficos más importantes del Estado.

II. DEL I AL II PLAN ESTRATÉGICO BARCELONA 2000

8. Cuatro años después del inicio del proceso de elaboración del Plan (y dos después de ser aprobado), se consideró oportuno iniciar una reflexión sobre los resultados que se estaban obteniendo de la implantación y sobre su propia vigencia de acuerdo con la dinámica de un entorno bastante cambiante.
9. Esta nueva fase se inició con **tres tipos de valoraciones** que se llevaron a cabo entre los meses de **mayo y septiembre de 1992**. Se trataba de:

- II.1. Evaluación del Plan
- II.2. Evaluación de la ciudad
- II.3. Evaluación del entorno

II.1. EVALUACIÓN DEL PLAN

10. Con la **Evaluación del Plan** se pretendía un análisis de la **situación y de las perspectivas de las propuestas** que se incorporaron al Plan, como consecuencia de los trabajos de las comisiones técnicas, con una **triple visión**:

- a) **Visión de conjunto** que valorase la **evolución de cada uno de los objetivos que habían propuesto las comisiones técnicas en el marco del objetivo general del Plan**.
- b) Visión detallada de las distintas propuestas. Es decir, valoración de la situación y de las perspectivas donde se hallaban cada una de las medidas del Plan

relacionadas con las comisiones técnicas.

c) **Aportaciones de nuevas propuestas de acciones y de objetivos**, que, como consecuencia del análisis de la valoración anterior, pudiesen incorporarse a la nueva perspectiva del Plan.

11. Se trataba de llegar a una síntesis que permitiese situar cada una de las medidas respecto a cuatro puntos relativos a su grado de implantación: medidas ya realizadas o en vías de implantación; mediadas no realizadas y que habían perdido su vigencia; medidas no implantadas pero vigentes y nuevas medidas que era necesario prever.

12. En cuanto a la visión detallada, el método cuantitativo de evaluación se realizó mediante fichas que permitían la ponderación respecto al nivel de realización de cada una de las fases necesarias para la ejecución final de la medida.

Las comisiones técnicas llenaron tantas fichas como medidas les correspondían, que permitieron finalmente un conocimiento del nivel de realización de las 59 medidas.

Cada ficha incorporaba seis etapas agrupadas en dos bloques. El primero de ellos preveía tres fases, con una ponderación conjunta del 40%, que correspondía a una situación aún teórica o conceptual. Las otras tres fases del segundo bloque representaban una ponderación del 60% y correspondían ya a una situación avanzada de su proceso de implantación.

Para facilitar la comprensión, seguidamente se describe el contenido de lo que pretendía el enunciado de cada uno de los conceptos de las fichas.

Identificación de responsables

Se trataba de establecer el grado en que la medida se había podido concretar, en el sentido de encontrar aquella institución a quien necesariamente le correspondía hacerla.

Aceptación de la medida

Se trataba de establecer el grado en el que había sido aceptada la medida, en

el sentido de que su validez no era discutida, ni contestada, ni se ofrecía ninguna opción alternativa.

Concreción de la medida

Lo que trataba de determinarse era el nivel de concreción al que había llegado la medida, es decir, si su planteamiento tenía un carácter general, filosófico o abstracto o si, al contrario, tal como estaba formulada ya podía concretarse su materialización.

¿Está en la agenda?

Con la respuesta a esta pregunta se pretendía conocer hasta qué punto la medida había estado incorporada y asumida en la agenda de los proyectos de aquella institución que, con anterioridad, se había identificado como responsable de ésta.

¿Tiene dotación económica?

La respuesta trataba de evaluar si el responsable o responsables de la medida habían concretado una partida o una dotación económica y si habían dispuesto de ella para realizarla.

Nivel de implantación

Simplemente se trataba de establecer el grado en el que se había materializado o ejecutado la medida propuesta.

13. Como **resultado de la evaluación del Plan** se llegó a las siguientes conclusiones:

A) **Un 41 por ciento de las medidas se hallaban en fase de implantación avanzada (más de 50 puntos).**

B) **Un 31 por ciento se hallaban en una fase de implantación intermedia, entre 30 y 50 puntos.**

C) **Tan sólo un 28 por ciento se hallaban en una fase más atrasada.**

II.2. EVALUACIÓN DE LA CIUDAD

14. Si la evaluación de cada una de las medidas era importante, quizá lo fuese más lo que llamábamos **EVALUACIÓN DE LA CIUDAD**, es

decir, analizar si la ciudad, considerada en su globalidad, estaba avanzando en dirección al objetivo general que se había marcado el I Plan.

15. Esto implicaba una **visión más unitaria** (menos disgregada) respecto al diagnóstico inicial de 1988. También una **visión más dirigida o conductista**. Nos interesaba la ciudad y su objetivo.

16. Es por esto que la evaluación se hizo tomando como sujeto cada una de las partes sustantivas del objetivo del Plan. Se trataba de constatar si Barcelona se consolidaba como:

- Una metrópoli.
- Una metrópoli europea con incidencia en la macroregión.
- Una metrópoli emprendedora europea.
- Una metrópoli emprendedora europea con calidad de vida moderna.
- Una metrópoli emprendedora europea con calidad de vida moderna y socialmente equilibrada.

17. El análisis de cada una de estas partes del objetivo general fue encargado a diferentes instituciones y personas coordinadas por el mismo Comité Ejecutivo del Plan. Concretamente realizaron las evaluaciones las siguientes personas:

Consolidar Barcelona como metrópoli
Josep Maria Vallès, *rector de la Universidad Autónoma de Barcelona*

Metrópoli europea con incidencia en la macroregión

Jordi Oliveras, *director gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona*

Metrópoli emprendedora europea

Carles Tusquets, *vocal del Círculo de Economía*

Metrópoli emprendedora europea con calidad de vida moderna

Margarita Rivièrre, *periodista*

Metrópoli emprendedora europea con calidad de vida moderna y socialmente equilibrada

Salvador Giner, *catedrático de Sociología y director del Instituto de Estudios Sociales Avanzados*

18. En relación con la integración de Barcelona en el **ESPACIO METROPOLITANO**, se destacan los hechos siguientes:

- La región metropolitana de Barcelona parece encontrarse en uno de los últimos estadios de maduración previstos en los modelos teóricos de evolución metropolitana. Aquel en el que la ciudad central pierde población mientras que el hinterland inmediato y el resto de la región urbana gana.
- Este estancamiento demográfico esconde, sin embargo, otro fenómeno: el incremento de la movilidad residencial de la población metropolitana. Una segunda dinámica metropolitana común a las mayores áreas urbanas europeas es la tendencia a la relocalización de las actividades productivas. Distintos estudios indican que la producción industrial que tiende a dejar el municipio de Barcelona es la de menor valor añadido, de forma que la ciudad se especializa en sectores con alto valor añadido y en productos nuevos.
- Esta forma de terciarización se explica para toda la economía del área metropolitana. Aunque estos sectores han crecido más en el municipio central, en algunas localidades de la primera y de la segunda corona, los precios aumentan más rápidamente que en Barcelona. Esta tendencia a la difusión de la terciarización y a la relocalización de las actividades productivas es similar a las que se observan en otras grandes áreas urbanas europeas.
- En 1990 los sectores terciarios de la región metropolitana representaban el 57% del total de la población activa mientras que en el resto de Cataluña su peso era sólo el 43%.

19. Esta dinámica cuenta, lógicamente, con aspectos positivos a la vez que comporta determinados elementos negativos que se pueden superar integrando en el territorio una serie de políticas de tipo sectorial, tales como: transporte, red viaria, suelo, vivienda, espacios libres y medio ambiente.

20. Un segundo componente del objetivo general del Plan era la consi-

deración del **CARÁCTER EMPRENDEDOR DE ESTA METRÓPOLI EUROPEA**. Este concepto implica a la evaluación de:

- Una ciudad dinámica, tanto por su propia actividad económica como por el comportamiento de sus agentes,
- que genera recursos suficientes para su progreso económico y social extendiendo su ámbito de influencia sobre una amplia área del territorio de su entorno,
- que mantiene unas estrechas relaciones con el mercado comunitario y
- que evoluciona en su configuración hacia un centro de producción de distribución de servicios.

21. Como temas de análisis para la evaluación se definieron los siguientes:

- Actividad industrial. Se trataba de determinar el número de industrias nuevas, las causas de su localización, el grado de apertura al exterior de las empresas y, a su vez, el grado de implantación de empresas extranjeras.
- Formación e investigación. Se trataba de establecer la evolución de la oferta educativa y de la formación permanente. Así mismo, se detectó la demanda de transferencia de tecnología, la producción de las universidades y su impacto sobre los procesos de innovación tecnológica.
- Competitividad en la ciudad. Se trataba de detectar la producción de servicios que apoyan las actividades industriales y empresariales como indicadores del nivel de competitividad de la ciudad, como centro de terciarización que favorece el desarrollo de actividades de servicios directamente relacionados con la base industrial.

Para cada uno de estos temas se elaboraron los indicadores más adecuados. Indicadores que respondían a características físicas (indicadores físicos) o a la capacidad de generar efectos para otras actividades (indicadores de impacto).

22. Como resultado del análisis efectuado, los autores llegaron a una

evaluación positiva: **Barcelona estaba consiguiendo el objetivo de convertirse en una metrópoli emprendedora europea.**

23. Metrópoli emprendedora europea con **CALIDAD DE VIDA MODERNA**. No resultaba fácil evaluar correctamente el grado de calidad de vida que ha conseguido Barcelona. **Sin embargo, la principal conclusión a que se llegó, manifestó que «en comparación» con otras ciudades de su entorno –español y europeo–, Barcelona está mejor preparada para acceder a una correcta calidad de vida.**

24. Se puso de manifiesto la existencia de un cierto modelo de hacer las cosas: el modelo Barcelona, producto que viene caracterizado por una serie de elementos, de entre los que podemos destacar los siguientes:

- Dimensión humana de la ciudad.
- Combinación de tradición e innovación.
- Combinación de la cooperación pública y privada.
- Adaptación a las condiciones físicas, medioambientales y culturales propias.
- Equilibrio entre la toma de decisiones centralizada y la descentralización.
- Comprensibilidad y pedagogía de los proyectos y de sus objetivos colectivos.
- Búsqueda del consenso social como reconocimiento de la pluralidad de intereses en juego.
- Búsqueda para satisfacer el interés individual mediante la satisfacción del interés colectivo.
- Actuaciones que prevén tanto el largo plazo de manera integrada como el corto plazo y las necesidades inmediatas.

25. En lo que respecta a otros indicadores más concretos, los resultados de la evaluación serían los siguientes:

- **Tráfico:** Ha mejorado.
- **Transporte público:** Un buen nivel.

- **Medio ambiente:** Ha mejorado.
- **Victimización:** Ha mejorado respecto a épocas anteriores.
- **Vivienda:** Sigue siendo un problema.
- **Precios:** Es un gran problema.
- **Densidad urbana:** Las nuevas infraestructuras han reducido la sensación de ahogo.
- **Educación:** La paralización general de las estructuras educativas hacen imprescindibles acciones que faciliten una educación integral.

26. La condición de **EQUILIBRIO SOCIAL** fue el último elemento del objetivo general del Plan, que es evaluar. Se trataba de ver si la metrópoli emprendedora europea con calidad de vida había tendido o no hacia una mejora de su estructura social.

27. La principal conclusión de esta evaluación expresaba que desde el punto de vista de la desigualdad social y de los desequilibrios internos, la conurbación de Barcelona ha llegado a finales del siglo XX con una estructura donde las diferencias sociales, el grado de integración social, los niveles de conflicto interno y la medida de los contrastes entre ricos y pobres, o entre barrios deteriorados y barrios en buen estado, así como los niveles de delincuencia, pobreza e inseguridad ciudadana, no suelen llegar a cotas superiores a las de metrópolis comparables en el mundo desarrollado europeo.

28. En un nivel de mayor concreción y refiriéndose no a los cambios socioestructurales, consecuencia de las transformaciones globales de la sociedad, sino a los que se han producido de forma específica en el área metropolitana, sobresalen los siguientes temas:

- La movilidad –básicamente de los jóvenes– en el interior del área metropolitana como consecuencia del encarecimiento del suelo y de la vivienda.
- La reducción de la tradicional estructura clasista de la ciudad ha sido sustituida por la aparición de espacios concretos y

fragmentados donde se concentran problemas específicos como la prostitución, la delincuencia, las drogas y la marginación, en general.

- La educación llega a ser la clave para resolver los problemas del desequilibrio social. En este sentido, se destaca la necesidad de acentuar la atención en acciones más vigorosas en el tema de la formación profesional.

II.3. EVALUACIÓN DEL ENTORNO

29. En la fase de adaptación del Plan a las necesidades de la nueva perspectiva 1992-1996, se puso de manifiesto la necesidad de **introducir, como elemento de análisis y de previsión, el entorno de la ciudad.** Este elemento se sumaría a los dos ya iniciados –evaluación del Plan y evaluación de la ciudad–, para disponer de un material de base completo sobre el cual levantar el andamio del Plan remodelado.

30. Sin embargo, **el entorno era un poco difícil de definir.** Dependía de varios factores, como el poder cognoscitivo de la ciudad (su capacidad para acceder a fuentes de información), o la situación del actor para seleccionar los elementos que creía que le podían afectar más.

31. Ricardo Petrella nos dibujó el **MAPA DEL ENTORNO**, que integra 6 elementos: 1) Elementos conocidos (v. gr. pérdida de población); 2) Elementos de incertidumbre aceptados por todo el mundo; 3) Elementos de incertidumbre no aceptados por todo el mundo; 4) Incertidumbre entendida como dinámica del cambio; 5) Elementos no controlados (v. gr. terremoto); 6) Nuevos procesos emergentes difíciles de prever.

32. En este marco de una cierta indefinición del entorno se podrían considerar a priori 8 elementos de análisis:

1. **Límites al desarrollo de la ciudad:** El crecimiento de la ciudad no es indefinido.
 - Transportes
 - Recursos financieros
 - Identidad

2. **Tecnología:** La base de la producción y de la distribución de riqueza ha cambiado como consecuencia de una tecnología que ha alterado la concepción misma del espacio-tiempo. La tecnología se traslada con rapidez.

3. **Sistema productivo:** Los cambios en el sistema productivo permiten, ahora, compatibilizar la cantidad y la calidad. Esto implica un fuerte impulso de las actividades de formación.

4. **Mundialización de la producción y de la tecnología:** Los sistemas de concepción, desarrollo, producción, comercialización, distribución, publicidad y logística en general, se organizan mediante sistemas que operan a escala mundial. (En buena parte de los sectores, 10 empresas controlan el 60% del mercado mundial.) **La mundialización ha hecho aumentar la importancia de las ciudades en la medida que opera con mayor grado cuando las ciudades tienen un fuerte poder cognoscitivo.**

5. **Proceso de construcción europeo:** Las ciudades ejercen una influencia cierta en el proceso mismo de la construcción de Europa, **aumentando la competencia del sistema urbano europeo.**

6. **Progresiva importancia de Asia:** En la medida que se consolida la importancia productiva de las zonas costeras, se altera la capacidad productiva de Europa.

7. **Identidad tribal:** La creciente incertidumbre impulsa lo que se llama individualismo tribal, que se expresa en las más diversas xenofobias. La ciudad llega a ser, precisamente, el eje de la expresión de este individualismo tribal.

8. **Cambios fundamentales del rol del Estado:** En la medida en que existe una cierta crisis del Estado de las democracias representativas que dan respuestas insuficientes a las exigencias de la sociedad. El Gobierno de la ciudad se halla inmerso en el mismo proceso.

33. Todos estos temas fueron objeto de debates y de informes pedidos a especialistas mundiales, cuyos informes se recogen en el Documento de trabajo núm. 15.
34. Sin lugar a dudas, del conjunto de informes y de recomendaciones, **el gran tema clave que, de alguna forma, condiciona y configura el nuevo entorno de la ciudad es el de la mundialización de la economía.** De él se derivan aspectos sociales, económicos que afectan de forma decisiva el futuro de la ciudad.
35. En primer lugar, la globalización se manifiesta en una doble dirección: dispersión de actividades productivas y concentración de la gestión de estas actividades. Concentración que viene favorecida por las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones o de la información.
36. Esta dispersión productiva, consecuencia de las desigualdades salariales y sociales, así como la mayor movilidad del capital, genera la necesidad de que los sectores de servicios avanzados no se concentren cerca de los consumidores directos sino cerca de los lugares donde se producen las decisiones (seguros, auditorías, publicidad, finanzas, centros de formación de alta dirección...).
37. Este fenómeno de deslocalización-concentración se refleja en la situación y perspectivas de las mismas ciudades. Las ciudades con una producción manufacturera tradicional pueden perder oportunidades en relación con aquellas ciudades que ofrecen servicios avanzados de alto valor añadido y de calidad.
38. En el actual entorno, las nuevas reglas de la localización de actividades económicas se condicionan por la evolución de una economía de calidad. Y esta economía de calidad es, claramente, una economía espacial (calidad de trabajo, calidad del medio ambiente, calidad de los servicios...).
39. Todo este nuevo entorno configura, por lo tanto, una área de economía tradicional en declive, junto con un área de expansión por su capacidad de mando. Ahora bien, la diferencia es fundamental. En el primer caso, **las ciudades eran un elemento «accesorio» de un con-**

junto nacional que marcaba su política de desarrollo económico. Ahora, las ciudades llegan a ser elementos esenciales de esta política y sus intereses no siempre coinciden con los de sus estados o naciones.

40. Las ciudades convertidas, por lo tanto, en el punto de referencia de esta economía global, tienen que ser también **un punto de consenso entre la lógica comercial basada en la rentabilidad inmediata del capital y la lógica patrimonial que debe tener presentes los signos de identidad social y cultural de los ciudadanos.**
41. Además de la necesidad de una participación ciudadana, **las universidades y los centros de enseñanza llegan a ser elementos imprescindibles de una ciudad** que pretende el progreso de sus ciudadanos, en el marco del cambio constante propio de la economía global.
42. Con esta perspectiva, no todo se concentra alrededor de unas ciudades que concentran la gestión del sistema productivo mundial y de otras encaminadas hacia un declive, como consecuencia de una especialización productiva tradicional. Las tendencias hacia la descentralización productiva y hacia la concentración de las decisiones han creado las condiciones para el crecimiento de subcentros regionales que vienen a cumplir –en otra escala– las funciones centrales de las ciudades líderes del mundo.
43. En toda esta perspectiva de un nuevo entorno, que no significa únicamente una nueva distribución de actividades sino un verdadero cambio social, el análisis realizado nos presenta la aparición de una nueva forma de desigualdad social. **En las ciudades avanzadas coexisten ciudadanos con alto nivel de renta por su formación de gestión junto con ciudadanos de niveles salariales muy bajos que trabajan en muchas y variadas actividades de soporte a las actividades centrales.**

III. LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL II PLAN ESTRATÉGICO

44. Los elementos básicos que configuran este II Plan estratégico a parte de las potencialidades del área de Barcelona, han sido:

- III.1. La consolidación de la tendencia hacia un nuevo orden mundial.
- III.2. El nuevo papel que las ciudades pueden tener en estos nuevos escenarios mundiales y las posibilidades de Barcelona, después del I Plan.
- III.3. Los escenarios deseados por los ciudadanos de Barcelona.

III.1. SE CONSOLIDA LA TENDENCIA HACIA UN NUEVO ORDEN MUNDIAL

45. En el marco geopolítico se configuran una serie de escenarios nuevos, susceptibles de incidir sobre Barcelona. Dos hechos modifican notablemente el espacio político vigente hasta hace pocos años.
46. Por un lado la *recomposición de los países del Este*, que sin duda altera la distribución de fuerzas vigente en Europa desde la Segunda Guerra Mundial. El arco del Mediterráneo, cuando comenzaba a dibujarse, puede verse afectado por esta nueva Europa central claramente emergente.
47. Por otro lado, **el proceso de democratización del espacio de América Latina** abre unas nuevas perspectivas que contribuyen a dar mucha más atención a una parte importante del mundo que, hace años, estaba en un estado de potenciación latente. La situación de espacio bisagra con el Atlántico y el Pacífico, así como la sintonía con el idioma ofrecen unas perspectivas para España y, obviamente, para Barcelona.
48. A parte de estos fenómenos positivos, el escenario geopolítico nos presenta también unos aspectos más negativos. Los conflictos étnicos, raciales, religiosos... crean

nuevas áreas de turbulencias que afectan áreas del mundo que, en muchos casos, están a poca distancia de Barcelona.

49. En último término, **la construcción de la Unión Europea** se halla también dificultada por los fenómenos que se acaban de citar y que no contribuyen a esclarecer el despliegue del modelo europeo de referencia para los ciudadanos.

50. Por otro lado, **la ampliación de la Unión Europea hacia el Norte y el Este no hace otra cosa que acentuar la tendencia a reforzar el eje Londres - Bruselas - Frankfurt - Milán**, con una elevada concentración de los centros de decisión político-económicos. Las áreas más alejadas de este eje pueden quedar marginalizadas. De aquí que el relanzamiento del eje mediterráneo sea vital.

51. En lo que respecta al marco de la geoeconomía, el fenómeno más destacable es, si duda, el cambio que se está produciendo en el ranking de la competitividad de los países.

52. Un estudio del Fórum Económico Mundial nos muestra claramente esta tendencia. Dentro de unos treinta o cuarenta años, la posición de países como España se habrá alterado notablemente. Además de un descenso, en el ranking, de la posición 25 a la 39, es necesario destacar que por delante se encuentran 13 países del área del Pacífico (ahora 8), 4 países de América Latina (ahora 1) y 4 países del Este (ahora ninguno).

Puede verse también en el cuadro adjunto que los pocos países europeos que figuran en el ranking de los 20 principales países del siglo XXI, tienen tasas de crecimiento máximas del 3,6%, mientras que en países asiáticos, con pocas excepciones, se sitúan todos por encima del 8%.

53. Es necesario pensar, por lo tanto, en un claro **reposicionamiento del mapa económico mundial**. De un mapa que se centraba en el Atlántico, cuando Europa y España ocupaban un lugar central, se pasa a otro con centro en el Pacífico donde España quedará en el extremo izquierdo rodeada de una de las áreas más retardadas del mundo.

54. De hecho, en las costas urbanizadas de China –de Tianjin a Canton– más relacionadas con Singapur, Hong Kong y Taiwan, se dan las condiciones óptimas para conseguir elementos de crecimiento: mercado doméstico, población educada con gran respeto por el aprendizaje de la vieja tradición industrial, acceso a los capitales, redes comerciales y gente con información.

55. La configuración de nuevas áreas comerciales –Mercasur, Tratado de libre comercio (TLC)– acentúan, claramente, esta tendencia hacia el reposicionamiento de la economía mundial y la aparición de nuevas áreas de centralidad económica.

56. Estos cambios políticos y económicos crean, a su vez, una amplia serie de disfuncionalidades respecto a la composición del marco anterior.

57. **La superpoblación mundial** (casi 100 millones de nuevos seres humanos cada año) junto con el hecho que este aumento se produzca en un 93%, en zonas subdesarrolladas de África, América Latina, hará aumentar notablemente el fenómeno de la emigración que, hoy en día, representa ya el 2% de la población mundial.

58. **A pesar del fuerte aumento demográfico, esta no es la causa directa de los fuertes movimientos migratorios**. La causa directa se tiene que encontrar en los desequilibrios respecto a los recursos y las oportunidades de trabajo. España, lógicamente, no es ajena a este fenómeno. En el último decenio se ha pasado de 180.000 a 400.000 personas. Y esto, obviamente, comporta y comportará un importante problema de integración social.

59. Otro tema emergente: **el envejecimiento de la población**. El mundo contaba en el año 1950 con el 5,1% de personas de 65 años o más. En el año 1960 se situaba en el 5,9%, con una perspectiva de superar ampliamente el 10 o el 15% hacia el 2025. A pesar de que el fenómeno afecta a todos los países del mundo, es en los países más avanzados donde la situación es más compleja, ya que en 1980 se situaba por encima del 10%.

60. Además de los tres fenómenos comentados –superpoblación–emi-

gración–envejecimiento–, los nuevos escenarios políticos y económicos mundiales están configurando otros problemas derivados de la deslocalización industrial de los países avanzados a los nuevos países emergentes. En la búsqueda de mano de obra más barata (pero también con una formación adecuada), y de proximidad a nuevos mercados, las manufacturas se desplazan de unos países a otros en el nuevo contexto de la empresa mundial.

61. **Consecuencia de estos desplazamientos son las grandes bolsas de desempleo que se crean persistentemente en los países más avanzados de Europa y que llegan a porcentajes increíbles, sobre todo por lo que respecta al desempleo de larga duración**.

62. Otra consecuencia de estas elevadas tasas de desempleo es la **recomposición de unos mercados laborales** que se basaba en su homogeneidad y que ahora se desdobra en numerosas opciones y tipos de contratos.

63. Se calcula que hacia el año 2000 no existirá ningún país desarrollado donde los trabajadores tradicionales que producen y mueven productos signifiquen más allá de una sexta o octava parte de la fuerza de trabajo.

64. Todo lo cual conduce claramente hacia unos nuevos escenarios mundiales marcados por el fenómeno de la globalización y en los que los factores de producción decisivos no están ya en el capital, ni en la tierra donde se trabaja. Están en los conocimientos.

65. Éstas parecen las bases de un nuevo orden mundial que se presenta, por ahora, como una posibilidad que se dibuja, pero con unas consecuencias difíciles de imaginar des del contexto actual.

III.2. EL NUEVO PAPEL DE LAS CIUDADES EN EL NUEVO ORDEN MUNDIAL

66. En el nuevo orden mundial que ya se está configurando, el papel de las ciudades respecto al de las naciones y los estados está cambiando. Muchos autores se mani-

fiestan en este sentido. La nueva división internacional de la producción –del trabajo, dicen algunos– afecta el concepto de estado-nación. La lógica del mercado global no presta atención al lugar donde se fabrica el producto y así las grandes empresas –transnacionales por naturaleza– cruzan las fronteras y nos recuerdan constantemente que actúan –a pesar de todas sus divisiones– como una unidad. En gran medida están fuera del control directo de los estados.

67. Esta combinación de dispersión espacial y de integración global, en condiciones de una continua concentración de propiedad y de control económico ha contribuido a que las principales ciudades tengan un papel estratégico en la actual fase de la economía mundial. Más allá de su larga historia como centros para el comercio y operaciones bancarias mundiales, **las ciudades importantes funcionan como puestos de mando en la organización de la economía mundial.**
68. Ciertamente, la internacionalización y la expansión de las finanzas han supuesto el crecimiento de un gran número de mercados financieros más pequeños, y este crecimiento es el que ha hecho madurar la expansión de esta industria global. Ahora bien, los principales centros de control y de gestión empresarial de la industria se han concentrado sólo en unos cuantos centros financieros destacados, especialmente Nueva York, Londres y Tokyo.
69. Obviamente, **el fuerte crecimiento de las telecomunicaciones es lo que ha permitido esta combinación entre dispersión productiva y control económico y financiero.**
70. La explosión de las telecomunicaciones se puede ver con varios indicadores: volumen de negocios (se ha más que doblado entre 1983 y 1993, hasta superar los 400 millones de \$); reducción de precios en todos los países de la OCDE; crecimiento del número de líneas; crecimiento de las llamadas al extranjero; crecimiento de la telefonía móvil...
71. Como ya se había analizado en los párrafos 34 y siguientes, **este doble fenómeno de deslocalización/concentración aporta nuevas perspec-**

tivas y nuevos condicionantes a las ciudades. De una parte, como es obvio, algunas pocas ciudades que desarrollan funciones que se podrían llamar de dirección global ven reforzado su posicionamiento. Son aquellas ciudades que disponen de una elevada concentración de servicios financieros y de servicios avanzados para las empresas. También son emplazamientos clave para las actividades más innovadoras, tanto des del punto de vista de la oferta como de la demanda.

72. Si unas ciudades se podrán aprovechar de las nuevas oportunidades derivadas de esta concentración, otras, en cambio, se verán perjudicadas por el proceso de la deslocalización industrial. Son aquellas ciudades con una tradición manufacturera y fabril que no pueden hacer frente al nuevo marco de la competencia mundial. Estas ciudades se pueden ver afectadas por un nuevo proceso de declive más o menos acentuado.
73. Siendo estos los dos extremos del nuevo entorno de las ciudades, es obvio que éste presenta, también, situaciones intermedias positivas. **En un marco de actividad económica internacional se crean sub-centros regionales en torno a aquellas aglomeraciones urbanas que se hayan adecuado a la nueva situación.** Son ciudades que se han especializado en determinadas actividades enfocadas hacia los mercados mundiales, que han desarrollado una base de servicios eficiente y de calidad para hacer posible el conjunto de esta actividad económica. Y, en definitiva, son ciudades activas en los campos de la innovación y de la tecnología.
74. En último término, se pueden mencionar aquellas grandes aglomeraciones urbanas que han surgido como consecuencia de fuertes procesos de inmigración interna, derivados de los propios desequilibrios económicos nacionales y que concentran un gran número de problemas humanos y sociales. Se encuentran en países que empiezan a desarrollar su potencial económico pero sin que se hayan encontrado las vías de una vertebración social que evite los grandes problemas de las áreas subnormales o marginadas.

75. **¿Cuáles eran, por lo tanto, las opciones que nos podíamos plantear para una ciudad como Barcelona frente a estos nuevos escenarios?** Se consideraron, en este sentido, tres posibles opciones.

76. **Seguir como si nada no hubiera pasado** en nuestro entorno tenía el problema de sumir la ciudad en un proceso de pérdida de capacidad de generación de riqueza y de nuevos puestos de trabajo para sus ciudadanos. La crisis de los sectores industriales de fuerte tradición en la ciudad y la falta de elementos para hacer frente a la competencia de los países productores emergentes favorecería esta tendencia hacia el declive. Obviamente, ésta se consideró una opción no deseable.

77. **La opción opuesta sería la de situar Barcelona al nivel de una de las mencionadas ciudades globales.** Eso significaría una fuerte aceleración al proceso de pérdida de peso industrial a la vez que un fuerte impulso a la ocupación en los negocios más avanzados de los servicios.

Dados los niveles de los que se partía, esta opción fue considerada como poco probable.

78. En el ámbito geográfico e histórico, **Barcelona nos aparece como una ciudad internacional, abierta a la lógica del comercio (es decir, a los procesos propios de una economía de mercado) a su vez que dotada de un abundante patrimonio cultural.**

Por otra parte, dispone también de suficientes elementos de innovación, creatividad y formación que, junto a todos los cambios producidos en el marco de las infraestructuras de asistencia, de comunicaciones y telecomunicaciones... hacen que se puedan cumplir razonablemente las condiciones para ser una ciudad internacional importante.

79. Hay que tener presente que, hoy día, **ser una ciudad internacional y mantenerse como tal se considera una condición indispensable para el propio desarrollo interno.** A su vez no se vuelve ciudad importante en todos los ámbitos. Debe basarse en unos esquemas de objetivos y de acciones que planifiquen el proceso de acuerdo con sus potencialidades y posibilidades.

80. La obertura de una ciudad a los flujos internacionales debe inscribirse en un marco de desarrollo coherente que supone la capacidad de controlar y de digerir esta nueva dimensión. Si esto es así, la ciudad corre el peligro de un predominio de la lógica del mercado por encima de la lógica del patrimonio de sus ciudadanos.

81. Con estas reflexiones se consideró que **en el marco del II Plan estratégico la opción podía ser la de dar consistencia a consolidar Barcelona como una ciudad internacional importante**. Eso implicaría la introducción de los elementos capaces de mejorar la capacidad de competencia de sus actividades, el incremento del valor añadido de cada una de las actividades a la economía global y acentuar el carácter internacional de aquellas actividades con más capacidad de proyección.

III.3. LOS ESCENARIOS DESEADOS POR LOS CIUDADANOS DE BARCELONA

82. Al configurar el objetivo y las grandes características del II Plan, se tuvieron presentes una serie de escenarios deseados y que, de alguna forma, deberían constituir el horizonte en el que la ciudad se proyecta. Concretamente, se consideraron:

ESCENARIOS ECONÓMICOS

ESCENARIOS SOCIALES

ESCENARIOS TERRITORIALES

83. Como **escenarios económicos**, nos imaginábamos unos sectores productivos renovados y con una capacidad de adaptación permanente, por la vía de la formación y de la tecnología. Una obertura hacia nuevos espacios de ocupación abriendo un abanico de posibilidades más amplio. Una ciudad plenamente integrada en los nuevos esquemas de la sociedad de la información. Una razonable capacidad de compensar las naturales mutaciones que deben producirse en los diferentes sectores, procurando un mantenimiento del peso relativo de nuestra capacidad industrial. Una buena presencia de toda una serie de actividades en las

que la ciudad tiene oportunidades de ámbito internacional. Finalmente, una mayor presencia de la industria catalana en los órganos de decisión de la política económica de los diferentes niveles de la Administración.

84. Una positiva integración de la gente mayor y de los inmigrantes en la sociedad ciudadana constituyeron los primeros elementos de los **escenarios sociales** previstos. La formación, tanto profesional como universitaria, se veía como factor clave para una renovación permanente de nuestra sociedad. Sin embargo, una de nuestras debilidades más tradicionales, el conocimiento de idiomas, se adivinaba como uno de los retos a superar en el marco de una internacionalización de la ciudad. Un mercado laboral sometido a cambios profundos merecía también respuestas más sensibles. Y, por último, se preveían unos equipamientos culturales con una importancia paralela a la que se quería otorgar a Barcelona.

85. En el marco de los **escenarios territoriales y urbanos** nos imaginábamos la visión de una verdadera ciudad región, bien vertebrada en sí misma, con Cataluña y con su macroregión. Una ciudad donde cabieran las nuevas infraestructuras sociales, económicas y culturales en un marco de servicios públicos de alta calidad.

IV. EL II PLAN ESTRATÉGICO ECONÓMICO Y SOCIAL BARCELONA 2000

IV.1. EL OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

86. Basándose en todos los elementos que se acaban de analizar, el Comité Ejecutivo del Plan propuso, como objetivo de este II Plan,

Acentuar la integración del área de Barcelona en la economía internacional a fin de garantizar su crecimiento en términos de progreso económico, social y de calidad de vida.

87. Este objetivo general es, por lo tanto, una consecuencia de las posibilidades que ofrece el nuevo entorno mundial que hemos estado analizando, pero también es una consecuencia de las nuevas potencialidades que ofrece Barcelona. Potencialidades que nacen del fuerte impulso inversor de los Juegos Olímpicos y de la aplicación de las medidas previstas en el I Plan.

88. Barcelona, en el decurso de los últimos años ha modificado su fisonomía y su dimensión. Ha pasado de un diseño lineal en torno a la Diagonal a una configuración circular que le ha significado una radical transformación en cuanto a sus relaciones y vinculaciones con la totalidad de su territorio.

89. A su vez, las mejoras experimentadas en su conectabilidad externa –física y de telecomunicaciones–, en sus equipamientos universitarios y culturales, en la gestión de su puerto, en el desdoblamiento de la Feria, en el nuevo Aeropuerto, la potenciación de sus programas de posgrado... le otorgan una dimensión que tiene poco que ver con la de años atrás.

90. Si en buena parte el esfuerzo se ha centrado en la transformación de la imagen física de Barcelona, parecía coherente que, ahora, el II Plan se plantease, como objetivo general, el aprovechamiento de esta transformación y se fijase en las oportunidades que este mundo globalizado ofrece a ciudades como la Barcelona actual. Era necesario, en este sentido, centrar los esfuerzos en hacer llegar esta nueva dimensión en los ámbitos productivos de la ciudad. Y eso no per una vocación economicista, que no sería el caso, sino para asegurar el progreso económico y social de sus habitantes.

91. La integración de los sectores productivos del área de Barcelona a los mercados internacionales se debe ver, por lo tanto, como un ob-

jetivo general posible si se avanza por la línea de este II Plan estratégico, a la vez que deseable si se tienen en cuenta las otras opciones que se ofrecen en la actualidad en las ciudades.

92. Sin embargo, todos los conceptos que incluye este objetivo hicieron considerar la procedencia de acompañarlo de una misión calidad. Es decir, la internacionalización de la ciudad no se podía asumir sin que los servicios, públicos o privados, no estuviesen a la altura de unos estándares mínimos. A su vez, el propio concepto de progreso social se debe someter a los correspondientes indicadores de calidad.

93. Calidad que, por supuesto, debe considerarse como un elemento positivo de acompañamiento para conseguir la plenitud del objetivo del II Plan, pero también a la inversa, como un elemento de coste negativo en el caso de lo que se llama la no calidad.

94. Pero calidad que se debe considerar como un proceso abstracto sino que es el resultado de la aplicación de una metodología concreta que procede, como la propia planificación estratégica, del campo de la empresa: el proceso de gestión de la calidad.

95. Esta metodología se aplicará en el decurso del proceso de implantación del Plan desde una doble perspectiva: la implantación de cada una de las medidas, de acuerdo con el proceso de gestión de la calidad, y la impulsión de controles de calidad en los sectores más relacionados con estas medidas.

96. Se pretende, haciendo un paso adelante respecto al primer Plan, garantizar que cada medida, en su nivel de implantación, se pueda medir con los correspondientes indicadores. En el apartado correspondiente a la implantación de las medidas se desarrollará, con más detalle, este concepto.

IV.2. CONTENIDO DEL II PLAN ESTRATÉGICO

97. Con este objetivo general y con la misión calidad de la ciudad, el II Plan se estructura con los siguientes elementos:

- COMPROMISO DEL COMITÉ EJECUTIVO
- CINCO LÍNEAS ESTRATÉGICAS
- DECISIETE SUBOBJETIVOS
- SESENTA Y OCHO MEDIDAS

COMPROMISO DEL COMITÉ EJECUTIVO

98. Declaración aprobada por el Consejo General de la Asociación Plan Estratégico Barcelona 2000 en su sesión del 30 de noviembre de 1994.

El día 2 de noviembre de 1988, con la constitución del Consejo General del Plan estratégico económico y social Barcelona 2000, se inició una nueva experiencia de planificación estratégica urbana. Sus principios básicos de amplia participación institucional y ciudadana, debates rigurosos sobre los procesos de transformación de la economía y de la sociedad y priorización de acciones, han permitido introducir una cultura de anticipación colectiva que ha tenido como resultado un notable aprovechamiento de las oportunidades que se ofrecen a nuestra ciudad y, a su vez, se ha convertido en un modelo para un número creciente de ciudades en todo el mundo.

Dos años más tarde –el 19 de marzo de 1990– en este mismo Salón de Cien, el Consejo General del Plan procedió a la firma solemne de la aprobación del I Plan con el compromiso de asegurar la implantación de todas las medidas.

Con el I Plan, la ciudad de Barcelona se propuso –de acuerdo con su objetivo general– convertirse en una «metrópoli emprendedora europea, con la incidencia sobre la macroregión donde geográficamente se sitúa, con una calidad de vida moderna, socialmente equilibrada y fuertemente arraigada a la cultura mediterránea». Si bien no todas sus medidas se han aplicado con la misma intensidad, en particular las de carácter «social», es cierto que el cambio de tendencia de la ciudad hacia una nueva dimensión económica y social en un contexto cambiante, se ha producido.

Hoy se inicia una etapa que ahora culmina con la presentación de un nuevo objetivo y de un conjunto de medidas que han de permitir reforzar la proyección de Barcelona hacia su futuro.

Con este II Plan se pretende «acentuar la integración del área de Barcelona en la economía internacional para garantizar su crecimiento en términos de progreso económico, social y de calidad de vida»; eso quiere decir un modelo de ciudad plenamente integrada a los nuevos condicionantes de una economía global en la que la calidad de los servicios y la formación de los recursos humanos se convierten en la clave del progreso de una sociedad caracterizada por un proceso de cambio permanente.

Pero calidad y formación que deben articularse con acciones imaginativas y contundentes para dar respuesta adecuada a los problemas y a las actuaciones que esa misma sociedad comporta y que necesita una triple conducta de integración en cuanto a sus elementos jóvenes, a los viejos y a los inmigrantes, como también otros elementos más marginantes por la dualización social, a fin de asegurar su incorporación a la vida de la ciudad.

Somos plenamente concientes, por lo tanto, que esta proyección futura de Barcelona –una vez consolidada una nueva dimensión como ciudad– debe centrarse, ahora, en aumentar la capacidad de sus ciudadanos para mejorar su calidad de vida y para adaptarse a la progresiva internacionalización de los fenómenos económicos y sociales. Por todo eso, las instituciones miembros del Comité Ejecutivo de la Asociación Plan Estratégico Barcelona 2000, se corresponsabilizan y se comprometen junto con las 181 instituciones y personas miembros del Consejo General a:

- a) Aportar todos sus esfuerzos y el de sus instituciones para conseguir los objetivos del II Plan estratégico económico y social Barcelona 2000. Es decir: «acentuar la integración del área de Barcelona en la economía internacional a fin de garantizar su crecimiento en términos de progreso económico, social y de calidad de vida».*
- b) Iniciar des de ahora el proceso de implantación de las 68 medidas del II Plan estratégico económico y social Barcelona 2000, según una metodología participativa y de compromiso que asegure la máxima eficiencia en esta etapa básica del Plan.*

- c) *Fomentar y estimular la puesta en marcha de un auténtico programa de Calidad Total en todos aquellos servicios y actividades estratégicas con el objetivo de convertir Barcelona en una ciudad de calidad.*
- d) *Centrar los esfuerzos y la atención de la Asociación Plan Estratégico Barcelona 2000 en el seguimiento de este proceso de implantación del II Plan, a fin de proceder a su corrección –como Plan de acción dinámica– en la medida que nuevos acontecimientos lo aconsejen.*
- e) *Convocar con periodicidad el Consejo General de la Asociación a fin de dar cuenta de la evolución de los indicadores de calidad del Plan y de sus medidas.*

CINCO LÍNEAS ESTRATÉGICAS I DIECISIETE SUBOBJETIVOS

99. Para conseguir el objetivo general del II Plan, el Comité Ejecutivo aprobó cinco líneas estratégicas como marco donde se desarrollan los correspondientes subobjetivos y medidas.
100. La primera de las líneas pretende facilitar los procesos de adaptación de los sectores económicos del área de Barcelona a los requerimientos de la economía internacional. Por eso, propone actuaciones en los campos de la formación y de la tecnología y de la eficiencia de los servicios públicos y privados de la ciudad.
101. La segunda línea estratégica es la que prevé la dimensión territorial del área de Barcelona remarcando la necesidad de dimensionar sus actuaciones en este ámbito territorial.
102. La tercera línea estratégica es la que hace referencia a la integración social. Se trata de avanzar propuestas encaminadas a generar respuestas positivas a las nuevas demandas de integración social. De forma especial, esta línea contiene medidas que buscan un aprovechamiento positivo de la tendencia hacia el envejecimiento de la población, una mayor integración de los jóvenes a nuestra sociedad y una anticipación a la problemática de la emigración como fenómeno en crecimiento.
103. De hecho, estas tres primeras líneas constituyen los planos de sustentación de un hipotético avión que pudiese simbolizar la imagen del II Plan. Sin un equilibrio social y unos mecanismos de constante adaptación de nuestra mecánica productiva, en el marco de un área económica bien dimensionada, difícilmente se conseguiría el objetivo general del Plan.
104. Siguiendo con el ejemplo del hipotético avión, la cuarta línea estratégica sería su cuerpo, su fuselaje. Aquí se pretende potenciar una serie de actividades económicas que, sin ánimo de exclusión, pueden garantizar la presencia de la ciudad en estos ámbitos internacionales de referencia. La logística, las actividades relacionada con las infraestructuras de la información, y los sectores relacionados con la salud se consideran tres sectores clave en esta línea. Se suman las posibilidades de desarrollar todo tipo de actividades universitarias, como elemento, en este caso, generador de actividades y de riqueza y las potencialidades de un sector turístico que, sin duda, admite un notable crecimiento. Dada la tradición industrial de Barcelona, el mantenimiento de una actividad importante en este sector se considera, también, un factor estratégico.
105. La quinta y última línea –posicionamiento del área de Barcelona en la economía internacional– sería, como es lógico, el timón del avión de nuestro ejemplo.
106. La macroregión de Barcelona –el conjunto del área de las seis ciudades (C-6) es el mercado natural de la ciudad. Es, también, el marco idóneo para desarrollar una serie de actividades y de proyectos imposibles de imaginar en un entorno de menor dimensión. Un buen posicionamiento a Europa parece, evidentemente, obvio. Formamos parte de esta región y como tales compartimos una buena parte de nuestros intercambios culturales, históricos y comerciales.
107. Los países de América Latina se consideran, en este II Plan, unos relativamente nuevos centros de interés. Su evidente proceso de democratización, su enderezamiento económico, que se va consolidando poco a poco, junto con unas facilidades de comunicación idiomáticas, hace que se pueda pensar en el reforzamiento de unas relaciones con el área de Barcelona. En último término, el Mediterráneo, y fundamentalmente, los países del norte de África, deben ser uno de los puntos de referencia importantes para nuestra ciudad.

Estrategia I: Facilitar los procesos de los sectores económicos del área de Barcelona en la economía mundial

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
I.1. REFORZAR LAS ESTRUCTURAS DE FORMACIÓN Y DE TECNOLOGÍA	I.1.1. Adecuar la estructura del sistema educativo a las necesidades sociales y de los sectores de producción	I.1.1.1. Implantar y hacer efectivos los sistemas de evaluación de calidad en los sistemas formativos de la ciudad . Indicador: Número de instituciones que aplican programas de control de calidad. Porcentaje de centros afectados.
		I.1.1.2. Organizar y mantener grupos de trabajo integrados por representantes de los sectores productivos, de las universidades y de otros centros de enseñanza, a fin de detectar los déficits de formación que tiene el sistema productivo y solucionarlos ampliando la oferta formativa.. Indicador: Constitución de grupos de trabajo. Propuestas surgidas.
		I.1.1.3. Crear consorcios para el desarrollo de la formación profesional en el área de Barcelona, con la participación de todos los agentes implicados y promover el desarrollo de un sistema educativo continuado , susceptible de establecer lazos sólidos con el sistema productivo y de relacionar la formación ocupacional con la formación profesional reglada. Indicador: Número de consorcios constituidos. Clases de actuaciones realizadas. Organismos implicados. Número de alumnos en prácticas en las empresas.
	I.1.2. Estimular los programas que faciliten la innovación tecnológica	I.1.2.1. Estimular actuaciones que generen una nueva dimensión de las relaciones universidad-empresa , con el objetivo de llegar a un volumen superior en la contratación por transferencias de tecnologías. Indicador: Facturación anual de los centros de transferencia de tecnología. Llegar a 15.000 millones de pesetas de contratación el año 2000.

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
I.2. MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DE LA CIUDAD	I.2.1. Introducir criterios de calidad en los principales servicios de la ciudad	I.1.2.2. Atraer órganos de búsqueda o secretarías europeas , vinculadas a diferentes programas de la Unión Europea o de otros organismos multilaterales. Indicador: Número de sedes sociales ubicadas en el área de Barcelona. Número de acciones de promoción.
	I.2.1.1. Introducir criterios de calidad en los principales servicios de la ciudad	I.2.1.1. Crear los sistemas de control de calidad de los servicios de la ciudad , promoviendo la implantación de los correspondientes planes de calidad en las actividades más estratégicas . Indicador: Servicios de la ciudad con control de calidad. Propuestas planteadas.
	I.2.1.2. Colaborar en la mejora de las infraestructuras judiciales e impulsarlas. En un primer paso, las que hacen referencia al tráfico mercantil.	I.2.1.2. Colaborar en la mejora de las infraestructuras judiciales e impulsarlas. En un primer paso, las que hacen referencia al tráfico mercantil . Indicador: Tiempo para la tramitación de expedientes.
	I.2.2. Garantizar una formación óptima de los funcionarios	I.2.2.1. Potenciar la Escuela de Administración Pública de Cataluña , dándole autonomía de gestión a través de un Consejo con participación de los municipios e instituciones formativas, como centro especializado en organizar cursos estables que garanticen la formación y el reciclaje de los funcionarios . Establecer los correspondientes sistemas de evaluación de estos cursos. Indicador: Constitución del Consejo. Número de funcionarios que han recibido formación. Indicadores de calidad de los cursos.

Estrategia II: Articulación económico-social del área de Barcelona

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
II.1. DIMENSIONAR LAS AC-TUACIONES EN EL TERRITORIO METROPOLITANO	II.1.1. Plantear las infraestructuras de vertebración económica en el área de Barcelona	II.1.1.1. Apoyar la intercomunicación de las comarcas de la 2ª corona metropolitana , a través de un sistema intermodal de transportes. Indicador: Seguimiento del proyecto.
		II.1.1.2. Estimular la puesta en marcha de las infraestructuras previstas en el Plan intermodal de transporte (PIT) y la constitución de la Autoridad Única del Transporte , con capacidad de gestión económica. Indicador: Seguimiento del programa. Inversiones realizadas.
		II.1.1.3. Proteger y ampliar el sistema de espacios abiertos metropolitanos (especialmente los lechos de ríos y parques naturales) a partir de una política de ámbito regional de preservación de los recursos naturales y de la gestión de riesgos. Indicador: Superficie preservada. Recursos utilizados. Programas en inversiones y mantenimiento.
	II.1.2. Garantizar una mayor vertebración social en el área de Barcelona	II.1.2.1. Establecer una adecuación de los horarios de transporte público a la vida cultural del área de Barcelona. Indicador: Horarios.
		II.1.2.2. Promover la realización de un Plan integral de desarrollo social para barrios en la región metropolitana de Barcelona (Plan de necesidades y de carencias. Desarrollo de potencialidades y programas específicos para colectivos marginales). Indicador: Seguimiento del proceso. Volumen de recursos destinados. Barrios afectados.

II.1.2.3. Reforzar la actividad económica y la vertebración social de los barrios, a nivel metropolitano, mediante el fortalecimiento de las estructuras sociales, productivas, deportivas, culturales, comerciales, etc., como elementos de integración y de animación social.

Indicador: Número de estructuras varias, comercios y mercados.
 Volumen de facturación del barrio.
 Volumen de actividades.

II.1.2.4. Impulsar una oferta sostenida de viviendas a precios asequibles, en el área de Barcelona, tanto de nueva construcción como de mercado secundario.

Indicador: Número de viviendas.
 Evolución de los precios de las viviendas.

Estrategia III: Generar una respuesta positiva a las nuevas demandas de integración social

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
III.1. POTENCIAR LA CAPACIDAD DE CREACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS DE OCUPACIÓN	III.1.1. Establecer mecanismos que faciliten nuevas actividades productivas y sociales, que además contribuyan a reducir los efectos del paro	III.1.1.1. Potenciar actividades de tipo social , a fin de que instituciones sin finalidad de lucro vean potenciadas sus actuaciones en el ámbito de la prestación de servicios personales. Indicador: Número de instituciones. Número de personas ocupadas en este sector. Programas de actividades.
		III.1.1.2. Desarrollar en los viveres de empresas programas de formación específica para promover nuevas actividades económicas que favorezcan la incorporación laboral y a su vez estimulen la creación de cualquier tipo de empresa, incluso las cooperativas susceptibles de llevar a cabo las actividades. Indicador: Número de programas de formación. Número de estudiantes. Censo de viveres de empresas.
		III.1.1.3. Creación, sobre la base de lo que ya existe, de un Observatorio Social del Mercado , con funciones de conexión entre oferta y demanda y con el objetivo de dar respuesta a las nuevas situaciones del mercado laboral. Indicador: Creación del Observatorio. Propuestas generadas des del Observatorio.
		III.1.1.4. Promover programas para la oferta de lugares de trabajo de claro contenido social para facilitar ocupación en las personas paradas de larga duración y evitar su marginación social. Indicador: Número de puestos de trabajo ofrecidos.
III.2. APROVECHAR POSITIVAMENTE LA TENDENCIA AL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN	III.2.1. Facilitar servicios asistenciales adecuados a las necesidades de la gente mayor	III.2.1.1. Organizar más programas de preparación a la jubilación durante la vida activa . En ellos se fomentaría el aprendizaje del ocio, del trabajo voluntario y de nuevas formas relacionales, asociativas y de sensibilización para esta nueva etapa de la vida. Indicador: Número y relación de programas. Número de personas implicadas.

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
		<p>III.2.1.2. Aumentar la oferta de residencias asistidas a precios asequibles, tanto públicos como privados, y los centros de día con servicio de comedor.</p> <p>Indicador: Número de plazas. Recursos en programas de adecuación. Volumen de la demanda para nuevas plazas.</p>
		<p>III.2.1.3. Potenciar los programas de eliminación de barreras para hacer la ciudad más habitable y comunicativa. Eliminar barreras arquitectónicas en los transportes y en las calles, potenciando los programas ya existentes.</p> <p>Indicador: Número de intervenciones. Volumen de la inversión.</p>
	<p>III.2.2. Revalorización social de la vejez</p>	<p>III.2.2.1. Organizar el voluntariado entre las personas mayores, de forma descentralizada por barrios, de manera que puedan colaborar en varias iniciativas ciudadanas de utilidad social.</p> <p>Indicador: Número de organizaciones. Número de personas. Clases de actividades realizadas.</p>
<p>III.3. INTEGRAR LAS POTENCIALIDADES DE LOS JÓVENES</p>	<p>III.3.1. Incrementar el protagonismo social de la juventud barcelonina, facilitando los canales para que pueda hacer una contribución generacional importante al conjunto de la ciudadanía</p>	<p>III.3.1.1. Promover el voluntariado apoyando a las asociaciones sin afán de lucro y contribuyendo a la búsqueda de fuentes de financiación privado que permitan fortalecerlas.</p> <p>Indicador: Número de voluntarios. Actividades que configuran el voluntariado.</p> <p>III.3.1.2. Promover la creación de más plazas de prestación social y sustitutoria a las entidades públicas y privadas de Barcelona. Estas plazas deberían ser el embrión del nuevo servicio civil en los próximos años.</p> <p>Indicador: Número de plazas. Ámbitos y sectores donde se realizan.</p>
	<p>III.3.1.3. Favorecer la inserción sociolaboral de los jóvenes a partir de programas y de ofertas de ocupación específicos.</p>	<p>Indicador: Número de programas. Número de plazas ocupadas.</p>

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
<p>III.4. ANTICIPAR UNA RESPUESTA A LA INMIGRACIÓN COMO FENÓMENO EN CRECIMIENTO</p>	<p>III.4.1. Garantizar un clima de aceptación y de preservación de los derechos de los nuevos ciudadanos procedentes de otros continentes</p>	<p>III.4.1.1. Agilizar los permisos de residencia y posibilidad de renovarlos únicamente con la condición de estar inscritos en los registros del paro. Facilitar los trámites burocráticos que dificulten el reagrupamiento familiar, equiparándolos a la legislación europea en esta materia.</p> <p>Indicador: Duración de los trámites burocráticos. Demandas solicitadas / permisos concedidos.</p>
	<p>III.4.2. Prever y establecer pautas de comportamiento y de relación que eviten efectos de marginación y otros conflictos de convivencia</p>	<p>III.4.1.2. Propiciar, después de un periodo razonable de residencia, el ejercicio del derecho de sufragio activo y pasivo de los residentes estables en las elecciones municipales.</p> <p>Indicador: Ejercicio del derecho. Porcentaje de los residentes con capacidad de ejercicio al derecho.</p>
		<p>III.4.2.1. Establecer una plataforma permanente de diálogo y de colaboración entre administración local, agentes sociales, asociaciones de inmigrantes y entidades no gubernamentales y establecer mecanismos de control de la contratación.</p> <p>Indicador: Constitución de la plataforma. Propuestas surgidas.</p>
		<p>III.4.2.2. Programas de formación ocupacional integrales para inmigrantes que incluyan tanto la especialización profesional como el aprendizaje de la lengua y el conocimiento de la sociedad receptora.</p> <p>Indicador: Número de programas. Número de personas que asisten.</p>
		<p>III.4.2.3. Acceso a la asistencia sanitaria y educativa pública para todos los residentes en Cataluña, evitando actitudes de enfrontamiento racial.</p> <p>Indicador: Porcentaje de inmigrantes con asistencia respecto al total.</p>
	<p>III.4.3. Promover una cultura de cooperación con los países del Tercer Mundo</p>	<p>III.4.3.1. Fomentar el soporte público a los criterios de solidaridad económica internacional, con la dedicación del 0,7% de los presupuestos de las administraciones públicas del ámbito de Barcelona a esta finalidad.</p> <p>Indicador: Cuantificación actual del porcentaje. Número de instituciones que asumen el compromiso.</p>

Estrategia IV: Garantizar el despliegue de una moderna actividad económica de ámbito internacional

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
<p>IV.1. ACTIVIDADES E INFRAESTRUCTURAS VINCULADAS A LA MOVILIDAD, A LA LOGÍSTICA Y A LA DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS Y DE PERSONAS</p>	<p>IV.1.1. Impulsar una política de formación que facilite la creación de nuevas actividades de alto valor añadido</p> <p>IV.1.2. Insistir y profundizar en la mejora de las infraestructuras de transporte</p>	<p>IV.1.1.1. Diseñar y ejecutar nuevas actividades de formación integral para dar consistencia al objetivo de llegar a ser una ciudad importante como Centro de Distribución del Sur de Europa. Coordinarlo con el Acuerdo Nacional de Formación Continuada y con los operadores del sector.</p> <p>Indicador: Plan de formación. Número de personas afectadas.</p> <p>IV.1.2.1. Elaborar un Plan integral de la logística de mercancías con la participación de todos los sectores afectados.</p> <p>Indicador: Elaboración del Plan. Propuestas del Plan en fase de realización.</p> <p>IV.1.2.2. Consolidar la ZAL portuaria y coordinarla con las actividades logísticas del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona.</p> <p>Indicador: Superficie en funcionamiento. Volumen de actividades que se realizan. Volumen de las inversiones realizadas.</p> <p>IV.1.2.3. Desarrollar la zona modular de servicios del Aeropuerto y su área de carga: hangares, talleres, mantenimiento, catering, astilleros, servicios fitosanitarios...</p> <p>Indicador: Toneladas de carga e instalaciones. Programa de inversiones.</p> <p>IV.1.2.4. Apoyar las líneas de alta velocidad Montpellier-Barcelona-Madrid.</p> <p>Indicador: Grado de avance del proyecto, km de línea... Programa de inversiones.</p>

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
IV.2. ACTIVIDADES E INFRAESTRUCTURAS RELACIONADAS CON LA INFORMACIÓN	<p>IV.2.1. Crear la infraestructura de la información</p> <p>IV.2.2. Promover la creación de servicios de alto valor añadido: información, multimedia...</p>	<p>IV.2.1.1. Cablear el área de Barcelona a fin de permitir la transmisión de información de forma interactiva. Indicador: km de cable. Grado de utilización de las nuevas infraestructuras.</p> <p>IV.2.2.1. Promover la creación y el mantenimiento de empresas de servicios multimedia y audiovisuales. Indicador: Número de empresas. Ocupación.</p>
	<p>IV.2.2.2. Constituir centros servidores de informaciones digitalizadas, de alcance internacional y crear empresas generadoras de servicios de información, dedicadas a la creación y a la distribución, con especial atención a la creación de viveres de empresas especializadas en este campo.</p>	<p>IV.2.2.2. Constituir centros servidores de informaciones digitalizadas, de alcance internacional y crear empresas generadoras de servicios de información, dedicadas a la creación y a la distribución, con especial atención a la creación de viveres de empresas especializadas en este campo. Indicador: Número de empresas. Volumen de servicios prestados. Ocupación.</p>
	<p>IV.2.2.3. Promover y atraer empresas de alcance internacional dedicadas a la distribución de información.</p>	<p>IV.2.2.3. Promover y atraer empresas de alcance internacional dedicadas a la distribución de información. Indicador: Número de empresas. Volumen de servicios. Ocupación.</p>
	<p>IV.2.3. Garantizar una base formativa adecuada a las necesidades de las nuevas tecnologías y de sus usuarios</p>	<p>IV.2.3.1. Estructurar una oferta, por parte de los centros de formación, de un programa para formar 500 profesionales en nuevas tecnologías digitales en el periodo de cinco años, asegurando su inserción en actividades tanto de oferta como de demanda. Indicador: Programas de formación. Número de alumnos.</p>
IV.3. CENTRO UNIVERSITARIO	<p>IV.3.1. Favorecer una mayor capacidad de relación entre los centros de formación</p>	<p>IV.3.1.1. Estructurar una promoción conjunta de las 5 universidades en diferentes partes del mundo. Indicador: Número de acciones conjuntas. Número de estudiantes afectados.</p>

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
IV.4. MEJORAR LA ATRACCIÓN DE LA CIUDAD	<p>IV.3.2. Disponer de los equipamientos de acogida necesarios</p> <p>IV.4.1. Disponer de las infraestructuras de acogida y otras de carácter cultural que necesita una ciudad como Barcelona, con los estándares de dimensión y de calidad</p>	<p>IV.3.1.2. Dar respuesta a los requisitos lingüísticos específicos de los estudiantes extranjeros que quieren venir a Barcelona. Indicador: Número de estudiantes extranjeros en Barcelona. Porcentaje relativo de estudiantes de Barcelona respecto de otras ciudades.</p> <p>IV.3.2.1. Ampliar y mejorar las residencias de estudiantes, profesores y universitarios extranjeros. Indicador: Plazas de residencia.</p> <p>IV.4.1.1. Disponer de un sistema de gestión flexible para la promoción y la captación de congresos y apoyar al Barcelona Convention Bureau como programa de turismo de Barcelona. Indicador: Número de congresos. Número de congresistas. Posición de Barcelona en el ranking mundial.</p>
		<p>IV.4.1.2. Construir una nueva estación marítima. Indicador: Seguimiento de la construcción. Volumen de pasajeros. Volumen de tráfico marítimo.</p>
		<p>IV.4.1.3. Acelerar la puesta en servicio de las nuevas infraestructuras culturales (incluido el Liceo), como elemento para incrementar la atracción de la ciudad. Indicador: Puesta en funcionamiento. Nivel de ocupación de las infraestructuras. Grado de avance de los proyectos culturales.</p>
	<p>IV.4.2. Acción coordinada entre las instituciones competentes, en materia de promoción exterior de la ciudad, con recursos y capacidad de gestión adecuada</p>	<p>IV.4.2.1. Reforzar el Consorcio de Turismo de Barcelona, con un nivel de recursos superior que permita asumir funciones con garantías de éxito, tanto para la promoción turística como para la comercial. Indicador: Presupuesto Número de turistas Índice de incidencia económica en los sectores comerciales.</p>

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
IV.5. IMPULSAR LOS SECTORES RELACIONADOS CON LA SALUD	IV.5.1. Mejorar las infraestructuras de soporte y aumentar el valor añadido de los productos de estos sectores	IV.5.1.1. Crear laboratorios especializados en tests de calidad y de homologación de productos farmacéuticos, alimenticios y aparatos médico-sanitarios, facilitando el aumento de la búsqueda propia en nuestras empresas. Indicador: Número de ensayos. Número de laboratorios. Volumen de R + D de las empresas del sector.
IV.6. MANTENIMIENTO DEL PESO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA INDUSTRIAL	IV.5.2. Aumentar la demanda IV.6.1. Apoyar el mantenimiento del actual peso de la actividad industrial en el conjunto de las rentas generales en el área económica de Barcelona	IV.5.2.1. Potenciar la campaña Barcelona Centro Médico. Indicador: Número de pacientes extranjeros. Número de centros médicos afiliados. Tipos de asistencia. IV.6.1.1. Reservar y promover suelo industrial y de servicios relacionado con la reestructuración de las infraestructuras de conectabilidad metropolitana, manteniendo la calificación urbanística de suelo industrial en Barcelona en el 8%. Simplificación urbanística y administrativa con el fin de promover actividades económicas en el ámbito urbano. Indicador: Hectáreas de suelo industrial. Tiempo de tramitación de permisos. Seguimiento del censo industrial en Barcelona.
		IV.6.1.2. Propiciar acuerdos o pactos industriales (Administración-sindicatos-patronales) para el mantenimiento de la ocupación de las rentas. De una forma especial, profundizar en la viabilidad de un pacto industrial metropolitano. Indicador: Estudios, propuestas y reuniones sobre el tema.

Estrategia V: Posicionamiento del área de Barcelona en la economía internacional

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
V.1. MACROREGIONIÓN	V.1.1. Fortalecer la cohesión con el fin de crear un polo de crecimiento económico fuerte en la Mediterránea noroccidental	V.1.1.1. Acabar los grandes ejes viarios vertebradores de la región. El eje transversal, el eje pirenaico, el eje de El Llobregat y el eje del Ebro-Tolosa. Reforzar la red de ferrocarril regional y a escala de la macroregión : implantación del tren de alta velocidad . Indicador: km de carretera. km de línea férrea. Nivel de ejecución del programa de inversiones.
		V.1.1.2. Desarrollar una estrategia aeroportuaria conjunta basada en la complementariedad de los servicios ofrecidos. Reforzar las líneas aéreas de comunicación interna , especialmente para los recorridos norte-sur de la Mediterránea occidental . Indicador: Número de vuelos regionales. Número de pasajeros. Número y características de los acuerdos establecidos.
		V.1.1.3. Gestión coordinada del frente portuario a escala catalana y de la macroregión. Indicador: Número y características de los acuerdos establecidos. Volumen y distribución de la actividad portuaria.
		V.1.1.4. Impulsar la conectabilidad de los equipamientos y de las universidades . Indicador: Número de acuerdos. Número de convenios.
		V.1.1.5. Potenciar la consolidación de la red C-6 - Red impulsada por el I Plan y que integra las ciudades de: Barcelona, Montpellier, Palma de Mallorca, Zaragoza, Tolosa y Valencia. Indicador: Proyectos en curso surgidos de la red. Programas que deben desarrollarse.

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
V.2. EUROPA	V.2.1. Incrementar la especialización de la ciudad en ramas concretas de actividad con el fin de dotarse de un perfil propio en el contexto europeo	V.2.1.1. Reforzar la posición de Barcelona en el ámbito europeo y, de manera especial, en aquellos segmentos de mayor ventaja comparativa para Barcelona, como son las actividades vinculadas a centro logístico, firas y congresos, centro universitario, salud y el liderazgo de Barcelona en redes europeas para la cooperación y la transferencia de tecnologías urbanas.
V.3. AMÉRICA LATINA	V.3.1. Articular una política de cooperación con América Latina desde la perspectiva de la ciudad de Barcelona como puente con la Unión Europea	V.3.1.1. Favorecer los programas de intercambios comerciales entre empresas de Barcelona y de América Latina, y apoyar la Feria de Barcelona como agente promotor de intercambios. Indicador: Misiones comerciales. Volumen de intercambios. Sectores con mayor vinculación.
		V.3.1.2. Establecer acuerdos y programas específicos de cooperación con ciudades de América Latina para la transferencia de tecnologías urbanas (profundizando y extendiendo el modelo del CIDEU). Indicador: Número de acuerdos de cooperación. Proyectos en fase de realización.
		V.3.1.3. Crear, por parte de las universidades catalanas y otros centros de enseñanza superior barceloneses, programas específicos de formación dirigidos a América Latina , con la utilización de los modernos sistemas de telecomunicaciones. Indicador: Número de programas. Número de estudiantes.
		V.3.1.4. Consolidar el papel de Barcelona en el estudio, la producción y la difusión internacional de las culturas hispánicas (con particular atención al sector editorial y audiovisual). Indicador: Volumen de la distribución de los medios audiovisuales en América Latina.
		V.3.1.5. Promover la conformación de fundaciones y otras actividades de mecenazgo que den soporte a la actividad de intercambio comercial Indicador: Número de fundaciones. Número de programas. Actuaciones realizadas.

Objetivos	Subobjetivos	Medidas
V.4. NORTE DE ÁFRICA	<p>V.4.1. Participar activamente en los programas de cooperación multilateral que se están diseñando para la Cuenca Mediterránea</p> <p>V.4.2. Impulsar la presencia de actividades productivas de empresas de Barcelona en estos países</p> <p>V.4.3. Favorecer los intercambios culturales y universitarios con los países del norte de África</p>	<p>V.4.1.1. Potenciar la presencia de consultores y empresas de servicios en Barcelona en programas de la Unión Europea con el Magreb y el norte de África. Indicador: Número de programas. Programas con presencia de instituciones de Barcelona.</p> <p>V.4.2.1. Potenciar la Feria de Barcelona como plataforma de pequeñas y medianas empresas en los países del Magreb. Indicador: Número de empresas. Número de misiones. Volumen del intercambio comercial.</p> <p>V.4.3.1. Aumentar la presencia de Cataluña en los programas de intercambio en los planes de cooperación bianual España-Marruecos. Indicador: Número de programas. Actuaciones realizadas.</p>
	<p>V.4.3.2. Aumentar el peso relativo de las universidades de Cataluña en relación con las universidades de los países del norte de África.</p>	<p>V.4.3.2. Aumentar el peso relativo de las universidades de Cataluña en relación con las universidades de los países del norte de África. Indicador: Número de acuerdos interuniversitarios.</p>

V. IMPLANTACIÓN DEL II PLAN ESTRATÉGICO

108. Resulta evidente que un plan estratégico urbano no es ni un libro para poner en una estantería ni un trabajo de erudición para una tesis doctoral. Un plan estratégico es, esencialmente, un plan de acción. Y como tal es –lo hemos visto– un conjunto de medidas que tienen una única finalidad: ser implantadas.
109. El proceso de implantación del Plan, siendo la tarea principal, es sin duda la parte más compleja. Por un lado, por la propia complejidad de la medida; por otro, por el hecho que el Plan, como tal, no tiene ningún tipo de competencia sobre los procesos de aplicación de las medidas. Finalmente, por la dificultad de disponer de elementos de juicio fehacientes –indicadores– que permitan un seguimiento objetivado de la evolución de la medida.
110. Des de un punto de vista metodológico, pues, no resultaba demasiado fácil esta etapa crucial del Plan. Y, de hecho, la experiencia adquirida en el I Plan así nos lo venía a manifestar. La falta de unos procesos lógicos y de unos indicadores objetivos no permitía un seguimiento suficientemente cuidadoso del estado de implantación de las medidas.
111. Esta laguna metodológica se quiere superar mediante el uso de otro instrumento desarrollado en el sí de las empresas: la gestión de la calidad. Esta metodología nos será útil en el momento de poner en marcha la misión del Plan: eficiencia y calidad de la ciudad.
112. Por lo tanto, la implantación del II Plan estratégico Barcelona 2000 se propone, de acuerdo con los principios de gestión de la calidad y con un doble enfoque:
- Garantizar una implantación eficaz de las medidas que integren el II Plan.
 - Garantizar la calidad de las actividades y de los sectores relacionados con las diferentes medidas del Plan con el fin de

contribuir a reforzar la misión calidad de la ciudad.

113. El modelo de gestión de la calidad aplicado al Plan estratégico parece factible por el hecho de poder disponer de los elementos básicos necesarios; unos resultados-indicadores que medirán la satisfacción de los clientes de las instituciones por los mismos resultados del Plan, unos agentes que deben facilitar el cambio y que pueden ser las mismas instituciones del Comité Ejecutivo del Plan, y unas responsabilidades concretas que se deberán atribuir a aquellas personas que aceptarán liderar la gestión de los procesos que deben facilitar el cambio. Es decir: liderazgo, participación, procesos, orientación al cliente y medida de los resultados.
114. En toda esta etapa de implantación del Plan es necesario, por lo tanto, remarcar la importancia de una palabra clave: el cambio. El Plan y su implantación se deben prever como un proceso de cambio. De cambio de alguna situación que genera determinados problemas o de la cual se podría sacar mucho provecho con la adopción de una serie de medidas determinadas.

V.1. LA IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS DEL II PLAN

V.1.1. Sensibilización y compromiso

115. El proceso se pone en marcha a partir de una tarea previa de **sensibilización y de compromiso**. La sensibilización se llevó a cabo mediante la presentación, con el correspondiente debate, de una serie de experiencias realizadas por el Puerto de Barcelona, Renfe, Cia. Roca Radiadors y Teneo con los miembros del Comité Ejecutivo presidido por el alcalde de Barcelona. El compromiso institucional de utilizar la metodología de la gestión de calidad quedó reflejado en los párrafos b) y c) de la declaración-compromiso del Comité Ejecutivo, que fue aprobada por el Consejo General del Plan en su sesión de 30 de noviembre de 1994. Es decir, el compromiso que acompañó la misma aprobación del II Plan.

V.1.2. Inicio del proceso de implantación de las medidas

116. El segundo paso consistió en la priorización de una serie de medidas del Plan con la finalidad de concentrar los esfuerzos según un calendario factible que evitase excesivas dispersiones y cargas de trabajo durante el proceso. Es decir, el criterio de priorización no fue la mayor o menor importancia de la medida sino la capacidad de trabajo del mismo Comité Ejecutivo. En este sentido se seleccionaron 29 de la 68 medidas del Plan como prioritarias para poner en marcha en el decurso de 1995. El proceso total de la implantación, con este calendario, sería, por lo tanto, de unos dos años y medio.
117. A partir de estos pasos previos, se inició el verdadero proceso de la implantación de las medidas de acuerdo con el siguiente esquema:
118. Los dos primeros puntos de este esquema, **acuerdo sobre la definición de la medida y elección institución líder**, se inician des del mismo Comité Ejecutivo del Plan con la elaboración de una ficha que contiene los siguientes apartados:

Problemas a resolver.Cuál es la situación que se pretende modificar, por qué causa problemas o por qué se podría mejorar. Ésta es una pregunta no siempre fácil de responder ni es fácil ante la cual llegar a un entendimiento común y consensuado. Las palabras no significan lo mismo para todo el mundo y, por lo tanto, es absolutamente relevante llegar a un acuerdo definitivo sobre el problema real que se quiere resolver con una determinada medida. Por otra parte, tampoco todas las medidas, cuando se aprueban, no tienen el nivel de concreción que se exige para su posterior implantación. Por ejemplo, la medida 1.2.1.1 «Crear los sistemas de control de calidad de los servicios de la ciudad, promoviendo la implantación de los correspondientes planes de calidad en las actividades más estratégicas...» necesitava una definición más precisa en el sentido de determinar en qué sectores se debía actuar prioritariamente y qué se quería decir con «actividades estratégicas».

Objetivos de la medida. Es necesario también tener bien claros y asumidos los diferentes objetivos que se pueden conseguir con la aplicación de cada una de las medidas. Siguiendo con el mismo ejemplo del párrafo anterior, se acordó que la medida tenía tres grandes objetivos: 1. Identificar los servicios de la ciudad y la preferencia de los usuarios con el fin de proceder a su ordenación. 2. Elaborar unos cuadros de indicadores para definir los estándares de calidad de cada uno de estos servicios. 3. Proponer los manuales de gestión y los controles de los indicadores (identificar agentes, analizar normas existentes, establecer pactos con los agentes de los servicios...).

Composición ideal de los agentes implicados. Se trata de hacer una primera aproximación de quienes son los agentes o las instituciones que estarán implicados con los procesos de la implantación de cada medida. Pueden ser representantes de asociaciones de consumidores, de las universidades, de la Administración local, autonómica, de los sindicatos...

Institución que lidera. Éste es uno de los compromisos fundamentales de esta etapa. Se trata de que el Comité Ejecutivo proponga a una persona que, como líder, se responsabilice del desarrollo de la medida, de conducir al equipo a través de todo el proceso de implantación de la medida, de comunicar sus progresos a la Oficina de Coordinación del Plan. Esta tarea cuenta, también, con la figura de un facilitador, que es el encargado más directamente implicado con la conducción del equipo, el seguimiento metodológico, el diseño y el cumplimiento de los órdenes del día y de garantizar los medios necesarios para las reuniones del equipo.

Indicadores. Es una propuesta indicativa inicial del Comité Ejecutivo sobre los posibles indicadores a utilizar para el seguimiento de la aplicación de las medidas. El equipo de trabajo será el encargado de darles mayor concreción.

Sectores y actividades vinculados. Se trata de establecer una relación de los sectores que

pueden estar más relacionados con el ámbito de esta medida con el fin de trabajar el segundo compromiso de la etapa de la implantación: «garantizar la calidad de las actividades y de los sectores vinculados con el Plan para reforzar la misión calidad del Plan».

Clientes. Se pretende determinar quiénes son, o pueden ser, los principales clientes o beneficiarios de la implantación de la medida.

119. Según esta ficha-propuesta del Comité Ejecutivo y con la aceptación del Líder de cada medida, el siguiente paso consiste ya a constituir los equipos de trabajo y a definir su funcionamiento.

V.1.3. Funcionamiento de los equipos

120. Con la metodología utilizada, los equipos de trabajo se vuelven los elementos básicos de la participación colectiva en la implicación de la puesta en marcha de las medidas y en la validación de las soluciones adoptadas.

121. Para crear un equipo de trabajo se tiene en cuenta: a) la complejidad del tema. Con una medida muy directa y con muy pocos agentes implicados no vale la pena constituir un equipo de trabajo; b) información dispersa. Es precisa la cooperación de las personas e instituciones vinculadas con el fin de reunir el máximo de información necesaria para emprender el proceso de la implantación.

122. De la tarea de los equipos de trabajo debe esperarse: a) la aportación de experiencias, opiniones e informaciones varias; b) el análisis de la situación basado en hechos y datos; c) una propuesta de soluciones; d) una propuesta de plan de implantación, y e) una propuesta de cómo es necesario analizar el funcionamiento de la medida aplicada.

123. La tarea de los equipos de trabajo se puede acabar de diferentes maneras: a) con unas recomendaciones; b) con la implantación parcial de alguna de las recomendaciones; c) con la implantación de las recomendaciones.

124. Para facilitar la tarea de los equipos de trabajo se cuenta con la

asistencia técnica de unos expertos en gestión de la calidad que se encargan de la formación de los participantes en los equipos y del seguimiento de las regiones.

125. Las reglas básicas de los miembros del equipo son: tomar las decisiones por consenso; ser conscientes de la confidencialidad de algunos de los temas, escuchar, preparar las reuniones, ser puntuales, estar abiertos a nuevas ideas, evaluar las sesiones...

126. La duración del trabajo de los equipos técnicos se ha establecido en seis meses. Se considera que con este espacio de tiempo debe haber estado posible conseguir los objetivos que se habían propuesto.

V.2. MISIÓN BARCELONA, CIUDAD DE CALIDAD

127. Como se ha explicado, la misión Barcelona, ciudad de calidad acompaña el objetivo general del II Plan como un referente constante en el sentido de que no será posible conseguir una mayor presencia en los espacios internacionales sin que la calidad impregne todas las actividades de la ciudad. Y, obviamente, esta misión está también vinculada directamente a la segunda parte del mismo objetivo general cuando se dice «para garantizar el crecimiento de la ciudad en términos de progreso económico, social y de calidad de vida.»

128. No debe extenderse la complejidad de llevar a cabo esta misión. Es necesario, por lo tanto, definir un programa de trabajo que haga factible el inicio del proceso entendido, en este caso, con el despliegue de una cultura de calidad que debe extenderse por todos los sectores e instituciones de la ciudad. En este sentido, lo que se pretende es definir la mancha de aceite inicial.

129. La definición de por dónde empezar se decidió a partir del proceso de implantación de las medidas. Ya se ha visto que en las fichas correspondientes a cada una se establecen relaciones de sectores o actividades relacionadas con el

problema que se pretende resolver o con la situación que se pretende cambiar.

- 130.** Una vez determinados estos sectores, se tratará de entrar en contacto con las empresas, instituciones y asociaciones que las represente a fin de que, conjuntamente, se establezcan pactos encaminados a estimular los planes de calidad en el mayor número posible de empresas e instituciones. Qué normas de calidad existen en el sector, cómo se adapta lo que ya existe en las necesidades específicas de las empresas, qué alternativas hay, cuáles son los indicadores más adecuados y cómo establecer, si es posible, los mecanismos de la correspondiente acreditación.
- 131.** El Plan se propone facilitar el proceso estableciendo los nexos de colaboración entre las empresas y las instituciones que constituyen la oferta formativa y experta en la aplicación de planes de calidad y la demanda que se derive de esta acción del Plan.



ASSOCIACIÓ
PLA ESTRATÈGIC
BARCELONA
2000

Institucions membres del Comitè Executiu

AJUNTAMENT DE BARCELONA
ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA
CAMBRA OFICIAL DE COMERÇ, INDÚSTRIA I NAVEGACIÓ DE BARCELONA
CERCLE D'ECONOMIA
COMISSIONS OBRERES
CONSORCI DE LA ZONA FRANCA
FIRA DE BARCELONA
FOMENT DEL TREBALL NACIONAL
PORT DE BARCELONA
UNIÓ GENERAL DE TREBALLADORS
UNIVERSITAT DE BARCELONA

Institució promotora

Ajuntament  de Barcelona