



ASSOCIACIÓ
PLA ESTRATÈGIC
BARCELONA
2000



**II PLA ESTRATÈGIC ECONÒMIC
I SOCIAL 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
Consorti 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

30 de novembre de 1994

Edició:
Associació Pla Estratègic Barcelona 2000

Realització:
Marc Castells, Artgrafia. Dipòsit legal B-29.860-1995

ÍNDEX

I.	ELS ÀMBITS DE BARCELONA	13
II.	DEL I AL II PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000	15
	II.1. Avaluació del Pla	15
	II.2. Avaluació de la ciutat	19
	II.3. Avaluació de l'entorn	22
III.	ELS ELEMENTS BÀSICS DEL II PLA ESTRATÈGIC	26
	III.1. Es consolida la tendència cap a un nou ordre mundial	26
	III.2. El nou paper de les ciutats en el nou ordre mundial	29
	III.3. Els escenaris desitjats pels ciutadans de Barcelona	33
IV.	EL II PLA ESTRATÈGIC ECONÒMIC I SOCIAL BARCELONA 2000	35
	IV.1. L'objectiu del Pla estratègic	35
	IV.2. Contingut del II Pla estratègic	36
	• Compromís del Comitè Executiu	37
	• Cinc línies estratègiques i disset subobjectius	39
	• Estratègia I	42
	• Estratègia II	44
	• Estratègia III	46
	• Estratègia IV	49
	• Estratègia V	53
V.	IMPLANTACIÓ DEL II PLA ESTRATÈGIC	56
	V.1. La implantació de les mesures del II Pla	58
	V.2. Missió Barcelona, ciutat de qualitat	60
VI.	INSTITUCIONS I PERSONES QUE HAN ELABORAT EL II PLA ESTRATÈGIC ECONÒMIC I SOCIAL BARCELONA 2000	62
	VI.1. Consell General	62
	VI.2. Comitè Executiu	63
	VI.3. Oficina de Coordinació del Pla estratègic	64
	VI.4. Comissions Tècniques	64

CONSELL GENERAL

President:

Pasqual Maragall
Alcalde de Barcelona

Vicepresidents:

Joan Clos
Primer tinent d'alcalde
Ajuntament de Barcelona

Antoni Negre
President de la Cambra de Comerç, Indústria i
Navegació de Barcelona

Joan Molins
President del Cercle d'Economia

Alfred Clemente
Secretari General de la Unió Sindical de Comissions
Obreres del Barcelonès

Carles Ponsa
Delegat Especial de l'Estat al Consorci de la Zona
Franca de Barcelona

Josep Lluís Jové
President del Comitè Executiu de la Fira de Barcelona

Joan Rosell
President del Foment del Treball Nacional

Joan Blanch
Vicepresident executiu de la Mancomunitat de
Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona

Josep Munné
President del Port de Barcelona

Josep M. Álvarez
Secretari general de la Unió General de Treballadors
de Catalunya

Antoni Caparrós
Rector de la Universitat de Barcelona

COMITÈ EXECUTIU

President:

Francesc Raventós
Delegat de l'alcalde

Membres:

Ramon Seró
Gerent delegat d'Economia i Empreses de
l'Ajuntament de Barcelona

Carles Castells
Director gerent de la Cambra de Comerç, Indústria i
Navegació de Barcelona

Carles Tusquets
Vocal del Cercle d'Economia

Vicenç Tarrats
Secretari de Relacions Institucionals de la Unió
Sindical de Comissions Obreres del Barcelonès

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

Adolf Cabruja
Director general de la Fira de Barcelona

Joan Pujol
Secretari general del Foment del Treball Nacional

Àngel Simón
Gerent de la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea
Metropolitana de Barcelona

Josep Munné
President del Port de Barcelona

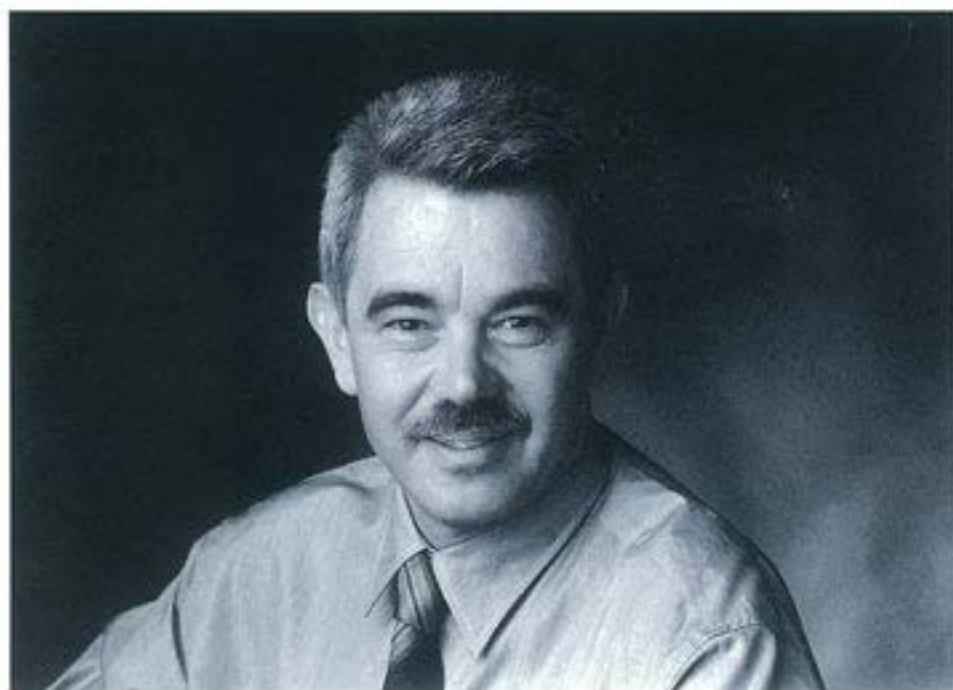
Julio Villacorta
Secretari Nacional de la Unió General de Treballadors

Martí Parellada
Representant de la Universitat de Barcelona

Francesc Santacana
Coordinador general

Joan Campreciós
Coordinador adjunt

Manuel de Forn
Expert - Assessor



En les pàgines que segueixen es presenta el II Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000, que fou aprovat en el Consell General que va tenir lloc al Saló de Cent de l'Ajuntament de Barcelona el dia 30 de novembre de 1994.

L'objectiu general d'aquest II Pla és impulsar la integració de l'àrea econòmica de Barcelona en l'economia internacional per tal de garantir-ne el desenvolupament en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida.

Les potencialitats de la ciutat renovada, conseqüència de les accions empreses abans i durant el període de vigència del primer Pla, juntament amb les oportunitats que poden oferir els processos de globalització de l'economia, han estat elements decisius en aquest nou acord que significa l'objectiu del II Pla.

Les ciutats han esdevingut elements essencials en els processos de desenvolupament econòmic i el seu territori es converteix en el punt de referència de tots aquells elements i actors que participen en aquest procés. Les polítiques de benestar social, de transport, d'habitatge, d'educació i de formació –i no solament els elements més propis de la política econòmica tradicional– han de respondre, ara, a unes necessitats molt concretes d'uns ciutadans que, cada cop més, es converteixen en actors bàsics en la conformació d'un pacte territorial per garantir el seu progrés.

Les ciutats, per tant, s'han de dotar dels instruments que facilitin i potenciïn aquesta nova cultura del pacte i del consens com a elements essencials per donar una resposta social a les exigències de l'economia internacional. Per aquesta raó, el Pla ha propiciat, des del seu inici, la participació de les institucions econòmiques i socials de la ciutat en la definició de les seves estratègies. Aquesta participació és, sens dubte, un capital que reforça substantivament la capacitat de la ciutat per assumir els seus nous reptes de futur.

Aquest és un dels sentits principals del Pla estratègic Barcelona 2000. L'experiència acumulada d'ençà del primer Pla ha contribuït a conformar una cultura de participació ciutadana, exemple de compromís i de complicitat, que serà essencial per a la segona gran transformació de la ciutat durant la vigència d'aquest II Pla.

Tanmateix, el fet que el mateix Pla –la seva concepció i metodologia– s'hagi consolidat com un referent molt viu en altres ciutats d'Europa i d'Amèrica Llatina i que sigui analitzat en institucions universitàries d'arreu del món constitueix una mostra feaent de la vocació de la ciutat envers aquest objectiu d'estar present en l'espai internacional.


L'obtenció del Premi Especial de la Unió Europea a la millor planificació estratègica urbana en el context europeu fou, en aquest sentit, un fort estímul per continuar la feina iniciada a mitjans de 1985.

Aquest és el Pla dels ciutadans de Barcelona. D'uns ciutadans que s'han plantejat els escenaris de futur de la ciutat i que han acordat una sèrie de mesures per assolir-los. D'uns ciutadans que ja s'han avesat a la cultura dels canvis que la lògica de l'economia propicia, però que no renuncien al seu patrimoni cultural i social. La planificació estratègica, en aquest sentit, esdevé un instrument molt adequat per a una òptima combinació d'aquestes dues forces.

Aquest és, també, el Pla de les institucions de la ciutat. De les institucions que la vertebrèn i l'enriqueixen facilitant les vies de participació en les múltiples facetes de la vida ciutadana. Aquestes institucions, entre les quals, òbviament, s'inclou l'Ajuntament, tenen ara una responsabilitat fonamental: la implantació de les mesures del Pla. Això vol dir la posada en marxa d'un procés subtil de relacions i influències que ha de permetre arribar a un resultat final satisfactori.

Barcelona està consolidant una nova manera de fer ciutat. Amb el primer Pla vàrem començar un camí que va permetre una transformació transcendental de l'economia de Barcelona i que es dotés de les infraestructures pròpies d'una metròpoli europea. Ara que ja coneixem el camí, s'ha d'aconseguir el màxim aprofitament de tot el que ja s'ha fet per tal d'avançar cap a una Barcelona més ben posicionada internacionalment, més oberta i més emprenedora. Una ciutat de qualitat. De qualitat en els béns i serveis que produeix, de qualitat per viure-hi i treballar-hi, per estudiar-hi o visitar-la.

Aquest és, en definitiva, el que hem d'esperar del II Pla estratègic Barcelona 2000.



Pasqual Maragall
President del Consell General



L'any 1992 va ser un any molt singular per a la ciutat de Barcelona. Amb l'exitosa celebració dels Jocs Olímpics, la ciutat va culminar un període extraordinari d'inversions i modernització de la ciutat, que la situava a un alt nivell dins les ciutats europees.

Donades, doncs, les importants transformacions de la ciutat de Barcelona i coincidint amb un canvi profund a l'entorn polític i econòmic, es va creure convenient iniciar la revisió del Pla estratègic, en la idea de situar el proper Pla en la perspectiva de l'any 2000.

Es va constatar tot seguit que un 70% de les mesures proposades pel primer Pla estratègic estaven ja en fase d'implementació intermèdia o avançada, que Barcelona malgrat una crisi econòmica generalitzada, estava esdevenint una metròpoli europea dinàmica, amb un alt nivell de qualitat de vida i que el nou entorn de modernització canalitzava notablement els rols de la ciutat.

Amb aquests resultats, el Comitè Executiu del Pla va optar per iniciar els treballs que havien de conduir a aquest II Pla estratègic aprovat a finals de 1994.

El II Pla s'estructura a l'entorn d'un nou objectiu general –impulsar l'economia de l'àrea de Barcelona en els mercats internacionals– que es pensa assolir mitjançant seixanta-vuit mesures agrupades en disset subobjectius i cinc línies estratègiques. A més, evidentment, del compromís de les institucions membres del Comitè Executiu del Pla –compromís que s'ha de considerar peça essencial del Pla– i d'una missió: Barcelona, ciutat de qualitat.

Amb la primera de les línies estratègiques es pretén facilitar els processos d'adaptació dels sectors productius de Barcelona als nous condicionants dels mercats internacionals. Les seves mesures fan referència, en aquest sentit, a matèries com la formació, la tecnologia i l'eficiència dels serveis de la ciutat.

La necessitat de dimensionar les accions de Barcelona en l'àmbit territorial de la seva àrea constitueix el fil de les mesures de la segona línia estratègica.

Pel que fa a la tercera línia –integració social–, els objectius apunten cap a la necessitat d'avançar respostes positives a les noves demandes procedents del món dels joves, de les persones grans i dels immigrants.

La quarta línia és la de l'activitat econòmica. No es tracta, òbviament, de marcar diferències sectorials. Més aviat d'assenyalar grans àrees susceptibles de facilitar la integració de Barcelona en els mercats internacionals. La logística –moviment de persones i de mercaderies–, les infraestructures de la informació –que han de permetre generar noves activitats econòmiques–, l'atracció turística, les activitats universitàries i les relacionades amb els sectors de la salut, totes elles amb possibilitat de potenciar la vitalitat de la ciutat. Tanmateix, no és menys important, la proposta de mantenir, com a mínim, el pes de l'activitat industrial de l'àrea.

La darrera línia estratègica posiciona l'àrea de Barcelona en el món. On hem d'esforçar-nos per tenir una major presència? I aquí el Pla apunta quatre grans direccions: la macroregió de la qual formem part i que significa una població de 15 milions de persones en un radi de 300 km, configurada per l'entorn de l'espai comprès entre les ciutats de Barcelona, Montpeller, Palma de Mallorca, Saragossa, Tolosa i València. Europa, per descomptat, s'ha de consolidar com l'espai on reforçar els nostres sectors amb més avantatges comparatius. L'Amèrica Llatina, àrea que està sortint del subdesenvolupament i en la qual Barcelona hauria de tenir un paper important de relació i de vinculació amb els seus mercats emergents. I, en darrer terme, el nord d'Àfrica per raons de veïnatge i amb bones perspectives de cooperació econòmica i comercial.

Aquest és l'esquema del Pla. Esquema que com s'ha avançat, ve acompanyat, aquesta vegada, d'una missió, d'una recomanació potent: la resposta de la ciutat a la internacionalització ha de ser per la via de la qualitat. De la qualitat entesa com a funcionament eficaç de tots els seus serveis, públics i privats, per tal que els consumidors millorin, d'una part la seva qualitat de vida, i de l'altra, els seus estàndards de competitivitat.

Aquest principi de qualitat se'l fa seu el mateix Comitè Executiu del Pla amb el compromís públic d'aplicar les seves mesures d'acord amb la metodologia de la gestió de la qualitat. És a dir, que cada mesura tingui una persona o institució que lideri el seu procés d'implantació, uns indicadors objectius que permetin mesurar la situació d'aquest procés i un llenguatge que comuniqui el sentit exacte del que es pretén resoldre amb la mesura.

Volem remarcar, en darrer terme, que quan ens referim a l'àrea econòmica de la ciutat ho fem amb la necessària flexibilitat per tenir presents tots els seus diferents àmbits: des del seu propi nucli municipal, a Europa i al món, passant per la macroregió del sud d'Europa, la regió metropolitana o el continu urbà de Barcelona. Per cada un d'aquests àmbits, la ciutat pot i ha de desplegar accions diferenciades.



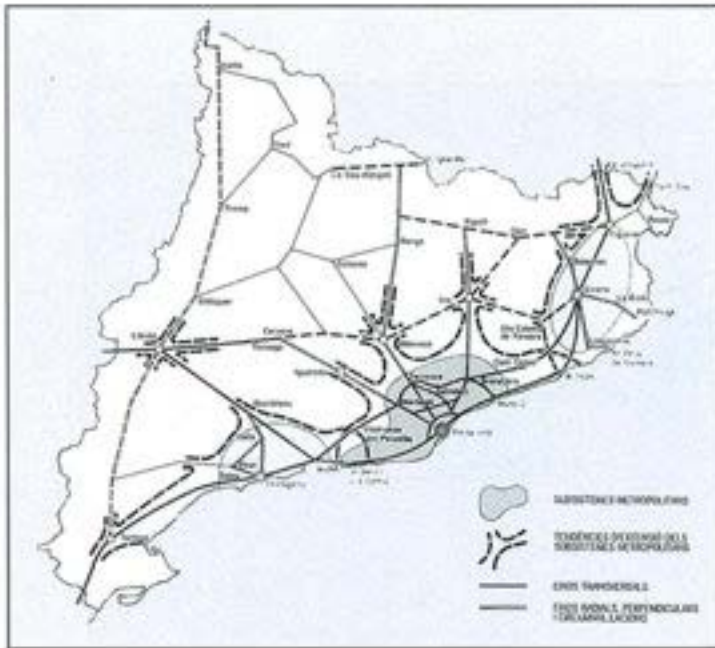
Francesc Raventós
President del Comitè Executiu



Aprovació del II Pla estratègic Barcelona 2000 al Saló de Cent de l'Ajuntament de Barcelona (30-11-94).

que incorpora també altres elements vertebradors, com són xarxes de comunicacions, de transport regional, parcs metropolitans, àrees d'expansió industrial, centres direccionals i altres equipaments d'àmbit regional.

4. A un nivell superior, es pot identificar un àmbit d'influència de Barcelona constituït per la **Regió Metropolitana** difosa al llarg de 3.234,5 km² i amb una població de 4,2 milions d'habitants. En aquest cas es tracta d'un àmbit en què figuren també altres ciutats de creixement més autònom basades en localitzacions industrials, terciàries i de serveis de fort impacte local.



5. Barcelona, així mateix, **és la capital de Catalunya** i forma part d'un procés de desconcentració urbana a partir d'un model de reestructuració i de creixement d'altres àrees urbanes en expansió.

Aquest procés s'identifica, bàsicament, per una desconcentració demogràfica i per una desconcentració productiva, especialment del sector industrial i terciari turístic.

6. L'àmbit immediat de referència és la **macroregió que s'estructura a l'entorn de les sis ciutats: Tolosa, Montpeller, Saragossa, València, Ciutat de Palma i Barcelona**. Aquesta àrea representa una població de 15,5 milions de persones i resulta ser l'àmbit natural i lògic per al mercat local, per a l'intercanvi comercial i la cooperació institucional universitària i empresarial.

La voluntat és reforçar el pes i la significació d'aquesta àrea del sud d'Europa en relació amb altres àrees de forta concentració econòmica, demogràfica i política. Barcelona, en aquest àmbit pretén garantir la seva transformació com un centre de referència europeu, pel que fa a producció i logística, cultural i demogràfic.



7. El següent àmbit de referència cal situar-lo en el context del mercat europeu. **La presència de Barcelona a Europa** és donada tant per les arrels històriques com per l'obvietat de la seva existència i de la vocació de ser un dels seus centres de desenvolupament més importants del sud d'Europa.

Aquest àmbit incorpora de manera específica l'accentuació de les relacions amb el mercat nacional d'Espanya com un dels centres productius, culturals i demogràfics més importants de l'Estat.

II. DEL I AL II PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2000

8. Quatre anys després de l'inici del procés d'elaboració del Pla (i dos després de ser aprovat), es va considerar oportú iniciar una reflexió sobre els resultats que s'estaven obtenint de la implantació i sobre la seva pròpia vigència d'acord amb la dinàmica d'un entorn força canviant.
9. Aquesta nova fase s'inicià amb **tres tipus de valoracions** que es van dur a terme entre els mesos de **maig i de setembre de 1992**. Es tractava de:

- II.1. Avaluació del Pla
- II.2. Avaluació de la ciutat
- II.3. Avaluació de l'entorn

AVALUACIÓ DEL PLA: PUNTS DE REFERÈNCIA

- **Què s'ha fet?:** Mesures ja realitzades o en vies de realització i que no es considerava necessari que continuessin en el Pla o, en tot cas, no requerien un seguiment constant
 - **Què no s'ha fet?:** Mesures que no s'havien realitzat però que havien perdut vigència
 - **Què no s'ha fet?:** Mesures que no s'havien implantat però que, a causa de la seva importància, calia mantenir en la nova visió del Pla per realitzar-les
 - **Quines noves propostes?:** Mesures que calia preveure ara i en l'horitzó 1992-1996, ja que les noves condicions requereixen d'incorporar-les al Pla
-

II.1. AVALUACIÓ DEL PLA

10. Amb l'**Avaluació del Pla** es pretenia una anàlisi de la **situació i de les perspectives de les propostes** que es varen incorporar al Pla, com a conseqüència dels treballs de les comissions tècniques, amb una **triple visió**:
 - a) **Visió de conjunt** que valorés l'evolució de cada un dels objectius que havien proposat les comissions tècniques en el marc de l'objectiu general del Pla.
 - b) **Visió detallada** de les diferents propostes. És a dir, valoració de la situació i de les perspectives en què es trobaven cada una de les mesures del Pla relacionades amb les comissions tècniques.
 - c) **Aportacions de noves propostes d'accions i d'objectius**, que, com a conseqüència de l'anàlisi de la valoració anterior, poguessin incorporar-se a la nova perspectiva del Pla.
11. Es tractava d'arribar a una síntesi que permetés situar cada una de les mesures respecte a quatre punts relatius al seu grau d'implantació: mesures ja realitzades o en vies d'implantació; mesures no realitzades i que havien perdut la seva vigència; mesures no implantades però vigents i noves mesures que calia preveure.
12. Pel que fa a la visió detallada, el mètode quantitatiu d'avaluació es realitzà mitjançant fitxes que permetien la ponderació respecte al nivell de realització de cada una de les fases necessàries per a l'execució final de la mesura.

Les comissions tècniques van omplir tantes fitxes com mesures li pertocaven, que van permetre finalment un coneixement del nivell de realització de les 59 mesures.

Cada fitxa incorporava sis etapes agrupades en dos blocs. El primer d'ells preveia tres fases, amb una ponderació conjunta del 40%, que corresponia a una situació encara teòrica o conceptual. Les altres tres fases del segon bloc representaven una ponderació del 60% i corresponien ja a una situació avançada del seu procés d'implantació.

Per tal de facilitar la comprensió, tot seguit es descriu el contingut del que pretenia l'enunciat de cada un dels conceptes de les fitxes.

Identificació de responsables

Es tractava d'establir el grau en què la mesura s'havia pogut concretar, en el sentit de trobar aquella institució a qui necessàriament havia de correspondre fer-la.

Acceptació de la mesura

Es tractava d'establir el grau en què havia estat acceptada la mesura, en el sentit que la seva validesa no era discutida, ni era contestada, ni s'oferia cap altra opció o alternativa.

Concreció de la mesura

El que es tractava de determinar era el nivell de concreció que havia assolit la mesura, és a dir, si el seu plantejament tenia un caire general, filosòfic o abstracte o si, al contrari, tal com estava formulada ja se'n podia concretar la materialització.

És a l'agenda?

Amb la resposta a aquesta pregunta es pretenia conèixer fins a quin punt la mesura havia estat incorporada i assumida a l'agenda dels projectes d'aquella institució que, amb anterioritat, s'havia identificat com a responsable d'aquesta.

Té dotació econòmica?

La resposta tractava d'avaluar si el responsable o responsables de la mesura havien concretat una partida o una dotació econòmica i n'havien disposat per realitzar-la.

Nivell d'implantació

Simplement es tractava d'establir el grau en què s'havia materialitzat o executat la mesura proposada.

13. Com a resultat de l'avaluació del Pla s'arribà a les següents conclusions:

- A) Un 41 per cent de les mesures es trobaven en fase d'implantació avançada (més de 50 punts).
- B) Un 31 per cent es trobaven en una fase d'implantació intermèdia, entre 30 i 50 punts.
- C) Tan sols un 28 per cent es trobaven en una fase més endarrerida.

FITXA DE REALITZACIÓ DE LES MESURES DEL PLA

MESURA: _____

	Situació actual (0-100%)	Ponderació les fases	Grau de realització
Identificació de responsables	<input type="checkbox"/>	x0,05	<input type="checkbox"/>
Acceptació de la mesura	<input type="checkbox"/>	x0,15	<input type="checkbox"/>
Concreció de la mesura	<input type="checkbox"/>	x0,20	<input type="checkbox"/>
És a l'agenda	<input type="checkbox"/>	x0,30	<input type="checkbox"/>
Té dotació econòmica	<input type="checkbox"/>	x0,20	<input type="checkbox"/>
Nivell d'implantació	<input type="checkbox"/>	x0,10	<input type="checkbox"/>

MESURES EN ESTAT D'IMPLANTACIÓ AVANÇAT

- 4.3. Potenciar els programes de postgrau
- 2.6. Garantir el ple funcionament de la xarxa de telefonia de la ciutat
- 1.4. Gestió portuària integrada
- 6.1. Disposar dels equipaments culturals que consolidin Barcelona com a capital de Catalunya
- 4.4. Incrementar la cooperació universitat-empresa-societat
- 4.5. Creació d'un institut per a la formació professional amb vista a la coordinació, col·laboració i planificació conjunta a la formació professional, reglada i ocupacional
- 1.3. Ampliació i especialització de l'oferta portuària
- 2.5. Millorar les autopistes i autovies d'accés
- 2.7. Garantir per a l'any 2000 línies de la xarxa digital de serveis integrats i de telefonia mòbil, automàtica i personal
- 2.10. Àrees de nova centralitat de Barcelona i àrea metropolitana de Barcelona
- 2.13. Consolidar les 10.560 ha de parcs forestals
- 7.2. Desdoblament de la Fira de Mostres
- 2.11. Executar el planejament aprovat
- 2.2. Redissenyar les línies d'autobusos metropolitans en complementarietat amb la xarxa de metros
- 4.1. Creació d'un o diversos centres de formació permanent de tecnologies avançades
- 5.5. Dotar-se dels serveis i dels equipaments necessaris per dur a terme els programes de reinserció
- 5.4. Augmentar i reconvertir els equipaments residencials per a la gent gran
- 9.2. Afavorir el desenvolupament de sectors amb potencialitat: Barcelona, centre de turisme urbà; Barcelona, centre comercial; Barcelona, plaça financera; Barcelona, centre de disseny
- 7.3. Construcció del Palau de Congressos
- 3.7. Planificar una alternativa al Garraf
- 1.5. Completar grans itineraris viaris de Catalunya
- 2.18. Aparcaments en origen i de dissuasió
- 3.4. Sanejament de la qualitat de l'aigua
- 7.1. Creació de centres de negocis
- 7.5. Creació d'un o diversos parcs d'activitats

MESURES EN ESTAT D'IMPLANTACIÓ INTERMÈDIA

- 5.1. Promoure oferta anual de 7.000/8.000 habitatges
- 8.1. Creació de centres de difusió i d'informació tecnològica
- 1.1.a. Ampliació de l'Aeroport de Barcelona
- 2.15. Determinar els centres direccionals de la Regió I
- 3.3. Dissuasió del trànsit
- 7.6. Promoció de centres d'informació de mercats exteriors

- 5.2. Millora dels resultats escolars per origen social i territorial
- 5.3. Aplicar els plans integrals per als barris més deprimits i necessitats de Barcelona
- 4.2. Constitució d'un parc científic vinculat a les universitats
- 3.6. Augmentar la capacitat incineradora i de reciclatge de residus
- 8.2. Potenciar la investigació aplicada i l'assessorament tecnològic sectorial
- 9.2.b. Barcelona, centre comercial
- 9.2.d. Barcelona, plaça financera
- 6.2. Fer accessible la cultura a tots els ciutadans metropolitans
- 2.3. L'Exprés Regional
- 2.14. Reconeixement institucional de l'àrea metropolitana
- 2.17. Reserva de sòl per a polígons industrials
- 3.2. Reducció del nivell de contaminació atmosfèrica
- 7.4. ZAL Portuària i els centres integrals de mercaderies (CIM)

MESURES MÉS RETARDADES EN LA SEVA IMPLANTACIÓ

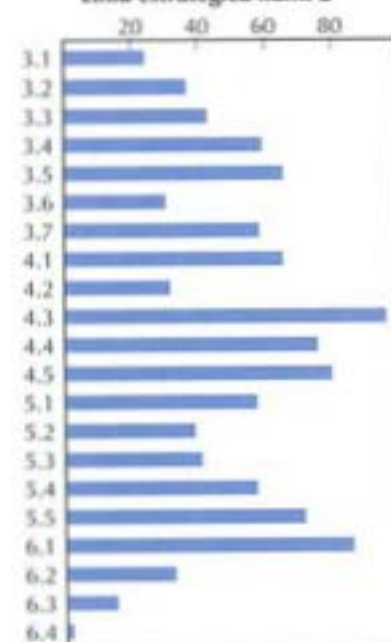
- 9.1. Atreure seus d'institucions, d'empreses i d'associacions
- 9.2.c. Barcelona, plaça sanitària
- 9.2.e. Barcelona, centre de disseny
- 1.1.b. Nova gestió de l'Aeroport de Barcelona
- 2.8. Desenvolupament reglamentari per a la implantació de serveis
- 3.1. Reducció de l'impacte acústic
- 6.3. Potenciar la cultura científico-tècnica
- 1.2.a. Ample de via
- 1.2.b. TAV en els trams Frontera-Barcelona-Madrid-València
- 2.1. 120 Km de les línies de metro
- 2.9. TV per cable
- 2.19. Retirada de la línia fèrria
- 2.20. Introduir en el Pla Territorial els elements del Pla estratègic que afectin el territori
- 6.4. Promoure Barcelona com a mercat d'art
- 2.4. Autoritat única del transport
- 2.12. Instrument de gestió coordinada a l'àmbit metropolità per a la promoció de sòl
- 2.21. Assegurar l'acompliment de les normatives de la CEE en matèria d'impacte ambiental
- 3.5. Augmentar la garantia del subministrament d'aigua

Nivell de realització de les mesures del Pla

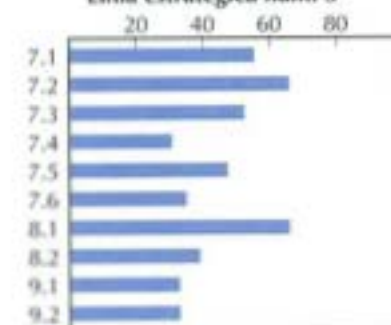
Línia estratègica núm. 1



Línia estratègica núm. 2



Línia estratègica núm. 3



II.2. AVALUACIÓ DE LA CIUTAT

14. Si l'avaluació de cada una de les mesures era important potser ho era més el que en dèiem **AVALUACIÓ DE LA CIUTAT**, és a dir, analitzar si la ciutat, considerada en la seva globalitat, estava avançant en direcció a l'objectiu general que s'havia marcat el Pla.
15. Això implicava una **visió més unitària** (menys disgregada) respecte al diagnòstic inicial del 1988. També una **visió més dirigida o conductista**. Ens interessava la **ciutat i el seu objectiu**.
16. És per això que l'avaluació es va fer prenent com a subjecte cada una de les parts substantives de l'objectiu del Pla. Es tractava de constatar si Barcelona es consolidava com:
 - Una metròpoli.
 - Una metròpoli europea amb incidència en la macroregió.
 - Una metròpoli emprenedora europea.
 - Una metròpoli emprenedora europea amb qualitat de vida moderna.
 - Una metròpoli emprenedora europea amb qualitat de vida moderna i socialment equilibrada.
17. L'anàlisi de cada una d'aquestes parts de l'objectiu general va ser encomanada a diferents institucions i persones coordinades pel mateix Comitè Executiu del Pla. Concretament van realitzar les avaluacions les següents persones:

Consolidar Barcelona com a metròpoli

Josep M. Vallès, *rector de la Universitat Autònoma de Barcelona*

Metròpoli europea amb incidència en la macroregió

Jordi Oliveras, *director gerent de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona*

Metròpoli emprenedora europea

Carles Tusquets, *vocal del Cercle d'Economia*

Metròpoli emprenedora europea amb qualitat de vida moderna

Margarita Rivière, *periodista*

Metròpoli emprenedora europea amb qualitat de vida moderna i socialment equilibrada

Salvador Giner, *catedràtic de Sociologia i director de l'Institut d'Estudis Socials Avançats*

18. En relació amb la integració de Barcelona en l'**ESPAI METROPOLITÀ**, es destaquen els següents fets:
 - La regió metropolitana de Barcelona sembla trobar-se en un dels darrers estadis de maduració previstos en els models teòrics d'evolució metropolitana. Aquell en el qual la ciutat central perd població mentre que l'hinterland immediat i la resta de la regió urbana en guanya.

Barcelona s'ha convertit, per tant, en un sistema metropolità –en una veritable ciutat difusa– per l'extensió i la integració del territori de l'entorn de la ciutat

- Aquest estancament demogràfic amaga però un altre fenomen: l'increment de la mobilitat residencial de la població metropolitana. Una segona dinàmica metropolitana comuna a les majors àrees urbanes europees és la tendència a la relocalització de les activitats productives. Diversos estudis indiquen que la producció industrial que tendeix a deixar el municipi de Barcelona és la de menor valor afegit, de manera que la ciutat s'especialitza en sectors amb alt valor afegit i en nous productes.
 - Aquesta forma de terciarització s'explica per tota l'economia de l'àrea metropolitana. Tot i que aquests sectors han crescut més en el municipi central, en algunes localitats de la primera i de la segona corona, els preus augmenten més ràpidament que a Barcelona. Aquesta tendència a la difusió de la terciarització i a la relocalització de les activitats productives és similar a les que s'observen a d'altres grans àrees urbanes europees.
 - L'any 1990 els sectors terciaris de la regió metropolitana representaven el 57% del total de la població activa mentre que a la resta de Catalunya el seu pes era només del 43%.
19. Aquesta dinàmica compta, lògicament, amb aspectes positius a la vegada que comporta determinats elements negatius que es poden superar integrant en el territori una sèrie de polítiques de caire sectorial, tals com: transport, xarxa viària, sòl, habitatge, espais lliures i medi ambient.
20. Un segon component de l'objectiu general del Pla era la consideració del **CARÀCTER EMPRENEDOR D'AQUESTA METRÒPOLI EUROPEA**. Aquest concepte implicava l'avaluació de:
- Una ciutat dinàmica, tant per la seva pròpia activitat econòmica com pel comportament dels seus agents,
 - que genera recursos suficients per al seu progrés econòmic i social estenent el seu àmbit d'influència sobre una àmplia àrea del territori del seu entorn,
 - que manté unes estretes relacions amb el mercat comunitari i
 - que evoluciona en la seva configuració cap a un centre de producció i de distribució de serveis.
21. Com a temes d'anàlisi per a l'avaluació es van definir els següents:
- Activitat industrial. Es tractava de determinar el nombre d'indústries noves, les causes de la seva localització, el grau d'obertura a l'exterior de les empreses i, alhora, el grau d'implantació d'empreses estrangeres.
 - Formació i investigació. Es tractava d'establir l'evolució de l'oferta educativa i de la formació permanent. Així mateix es detectà la demanda de transfèrència de tecnologia, la producció de les universitats i el seu impacte sobre els processos d'innovació tecnològica.

Barcelona està assolint l'objectiu d'esdevenir una metròpoli emprenedora europea

Però les estrangulacions assenyalades al llarg d'aquesta avaluació (manca de sòl industrial, preus...) han fet que el procés s'hagi alentit

La conjuntura actual que influeix fortament en l'activitat industrial actua com a factor restrictiu

És destacable el canvi en el comportament dels agents en els aspectes de formació i d'investigació

La valoració és molt positiva pel que fa a la competitivitat de la ciutat

En comparació amb altres ciutats del seu entorn, Barcelona està més ben preparada per accedir a una correcta qualitat de vida.

- **Competitivitat a la ciutat.** Es tractava de detectar la producció de serveis que donen suport a les activitats industrials i empresarials com a indicadors del nivell de competitivitat de la ciutat, com a centre de terciarització que afavoreix el desenvolupament d'activitats de serveis directament relacionades amb la base industrial.

Per a cada un d'aquests temes es varen elaborar els indicadors més adients. Indicadors que responien a caràcters físics (indicadors físics) o bé a la capacitat de generar efectes per a altres activitats (indicadors d'impacte).

22. Com a resultat de l'anàlisi efectuada, els autors arribaren a una avaluació positiva: **Barcelona estava assolint l'objectiu d'esdevenir una metròpoli emprenedora europea.**
23. Metròpoli emprenedora europea amb **QUALITAT DE VIDA MODERNA.** No resultava senzill avaluar correctament el grau de qualitat de vida que ha assolit Barcelona. **Tanmateix, la principal conclusió a què es va arribar, manifestà que "en comparació" amb altres ciutats del seu entorn –espanyol i europeu–, Barcelona està més ben preparada per accedir a una correcta qualitat de vida.**
24. Es posà de manifest l'existència d'un cert model de fer les coses: el model Barcelona, producte que ve caracteritzat per una sèrie d'elements dels quals podem destacar els següents:
 - Dimensió humana de la ciutat.
 - Combinació de tradició i innovació.
 - Combinació de la cooperació pública i privada.
 - Adaptació a les condicions físiques, mediambientals i culturals pròpies.
 - Equilibri entre la presa de decisions centralitzada i la descentralització.
 - Comprensibilitat i pedagogia dels projectes i dels seus objectius col·lectius.
 - Cerca del consens social com a reconeixement de la pluralitat d'interessos en joc.
 - Cerca per satisfer l'interès individual mitjançant la satisfacció de l'interès col·lectiu.
 - Actuacions que preveuen tant el llarg termini de manera integrada com el curt termini i les necessitats immediates.
25. Pel que fa a altres indicadors més concrets, els resultats de l'avaluació foren els següents:
 - **Trànsit:** Ha millorat.
 - **Transport públic:** Un bon nivell.

La connurbació de Barcelona ha arribat a les darreries del segle XX amb una estructura on les diferències socials no solen assolir cotes superiors a les de metròpolis comparables en el món desenvolupat europeu

- **Medi ambient:** Ha millorat.
 - **Victimització:** Ha millorat respecte a èpoques anteriors.
 - **Habitatge:** Segueix essent un problema.
 - **Preus:** És un gran problema.
 - **Densitat urbana:** Les noves infraestructures han reduït la sensació d'ofec.
 - **Educació:** La paralització general de les estructures educatives fa imprescindible accions que facilitin una educació integral.
26. La condició d'**EQUILIBRI SOCIAL** fou el darrer element de l'objectiu general del Pla que es va avaluar. Es tractava de veure si la metròpoli emprenedora europea amb qualitat de vida havia tendit o no cap a una millora de la seva estructura social.
27. La principal conclusió d'aquesta avaluació expressava que des del punt de vista de la desigualtat social i dels desequilibris interns, la connurbació de Barcelona ha arribat a les darreries del segle XX amb una estructura on les diferències socials, el grau d'integració social, els nivells de conflicte intern i la mesura dels contrastos entre rics i pobres, o entre barris deteriorats i barris en bon estat, així com els nivells de delinqüència, pobresa i inseguretat ciutadana, no solen assolir cotes superiors a les de metròpolis comparables en el món desenvolupat europeu.
28. En un nivell de major concreció i referint-se no als canvis socioestructurals, conseqüència de les transformacions globals de la societat, sinó als que s'han produït de forma específica a l'àrea metropolitana, s'assenyalen els següents temes:
- La mobilitat –bàsicament dels joves– a l'interior de l'àrea metropolitana com a conseqüència de l'encariment del sòl i de l'habitatge.
 - La reducció de la tradicional estructura classista de la ciutat ha vingut substituïda per l'aparició d'espais concrets i fragmentats on es concentren problemes específics com la prostitució, la delinqüència, les drogues i la marginació, en general.
 - L'educació esdevé la clau per resoldre els problemes del desequilibri social. En aquest sentit, es destaca la necessitat d'accentuar l'atenció en accions més vigoroses en el tema de la formació professional.

II.3. AVALUACIÓ DE L'ENTORN

29. En la fase d'adaptació del Pla a les necessitats de la nova perspectiva 1992–1996, es posà de manifest la necessitat **d'introduir, com a element d'anàlisi i de previsió, l'entorn de la ciutat**. Aquest element se sumaria als altres dos ja iniciats – avaluació del Pla i avaluació de la ciutat –, per tal de disposar d'un material de base complet sobre el qual fer la bastida del Pla remodelat.

30. Tanmateix, **l'entorn era una mica difícil de definir**. Depenia de diversos factors, com ara el poder cognoscitiu de la ciutat (la seva capacitat per accedir a fonts d'informació), o la situació de l'actor per seleccionar els elements que creia que més li podien afectar.
31. Ricardo Petrella ens va dibuixar l'anomenat **MAPA DE L'ENTORN**, que integra 6 elements: 1) Elements coneguts (v.gr. pèrdua de població); 2) Elements d'incertesa acceptats per tothom; 3) Elements d'incertesa no acceptats per tothom; 4) Incertesa entesa com a dinàmica del canvi; 5) Elements no controlats (v.gr. terratrèmol); 6) Nous processos emergents difícils de preveure.
32. En aquest marc d'una certa indefinició de l'entorn es podien considerar, a priori, 8 elements d'anàlisi:

1. **Límits al desenvolupament de la ciutat:** El creixement de la ciutat no és indefinit.
 - Transports
 - Recursos financers
 - Identitat
2. **Tecnologia:** La base de la producció i de la distribució de riquesa ha canviat com a conseqüència d'una tecnologia que ha alterat la concepció mateixa de l'espai/temps. La tecnologia es trasllada amb rapidesa.
3. **Sistema productiu:** Els canvis en el sistema productiu permeten, ara, compatibilitzar la quantitat i la qualitat. Això implica un fort impuls a les activitats de formació.
4. **Mundialització de la producció i de la tecnologia:** Els sistemes de concepció, desenvolupament, producció, comercialització, distribució, publicitat i logística en general, s'organitzen mitjançant sistemes que operen a escala mundial. (En una bona part dels sectors, 10 empreses controlen el 60% del mercat mundial.)
La mundialització ha fet augmentar la importància de les ciutats en la mesura que opera amb major grau quan les ciutats tenen un fort poder cognoscitiu.
5. **Procés de construcció europeu:** Les ciutats exerceixen una influència certa en el procés mateix de la construcció d'Europa, **augmentant la competència del sistema urbà europeu.**
6. **Progressiva importància d'Àsia:** En la mesura que es consolida la importància productiva de les zones costeres, s'altera la capacitat productiva d'Europa.
7. **Identitat tribal:** La creixent incertesa impulsa el que se'n diu individualisme tribal, que s'expressa en les més diverses xenofòbies. La ciutat esdevé, precisament, l'eix de l'expressió d'aquest individualisme tribal.
8. **Canvis fonamentals del rol de l'Estat:** En la mesura en què existeix una certa crisi de l'estat de les democràcies representatives que donen respostes insuficients a les exigències de la societat. El Govern de la ciutat es troba immers en el mateix procés.

El gran tema clau que, d'alguna manera, condiciona i configura el nou entorn de la ciutat és el de la mundialització de l'economia

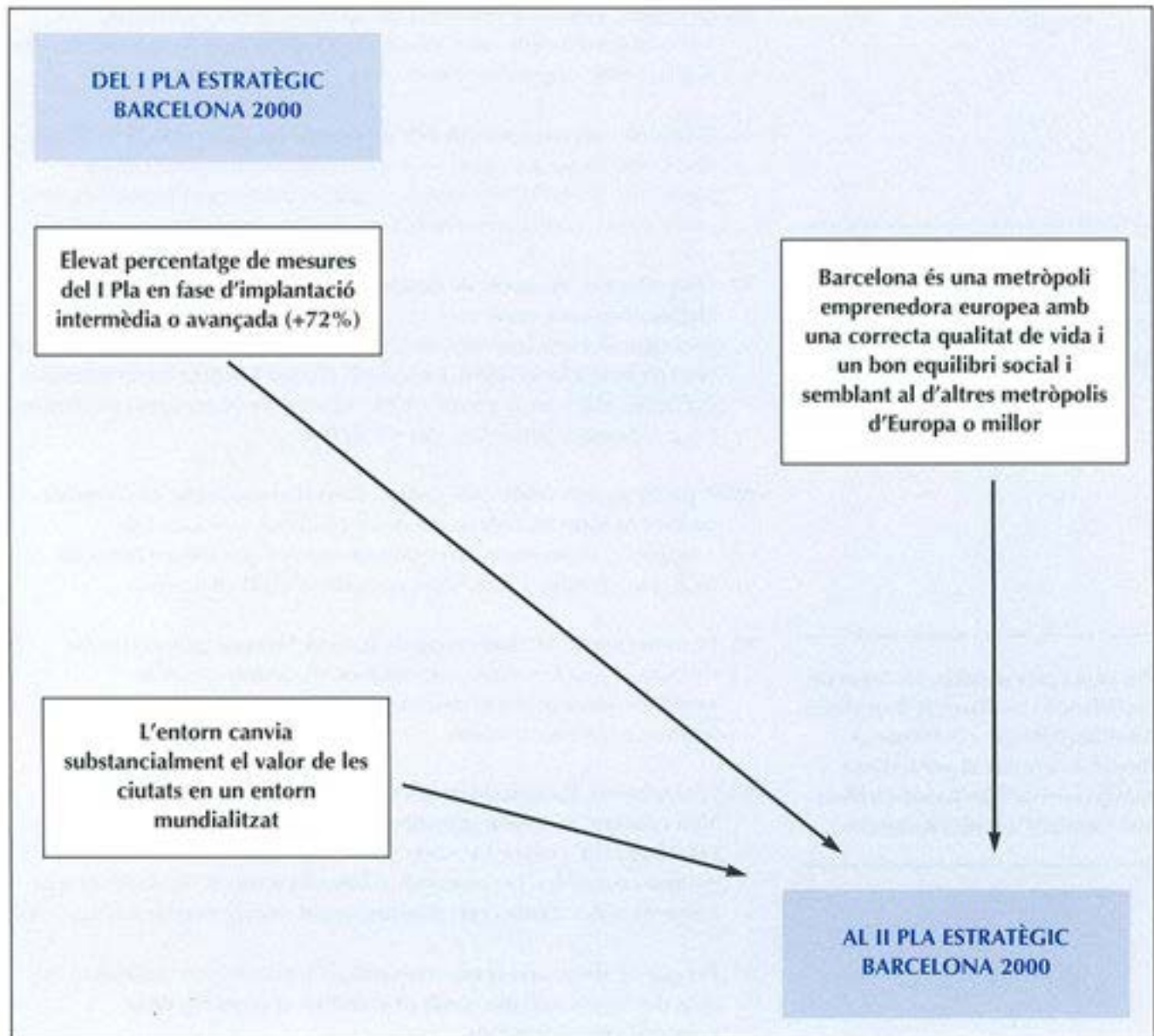
33. Tots aquests temes foren objecte de debats i d'informes demanats a especialistes mundials, els informes dels quals es recullen en el Document de Treball núm. 15.
34. Sens dubte, del conjunt d'informes i de recomanacions, **el gran tema clau que, d'alguna manera, condiciona i configura el nou entorn de la ciutat és el de la mundialització de l'economia.** D'ell deriven aspectes socials, econòmics que afecten de forma decisiva el futur de la ciutat.
35. En primer lloc, la globalització es manifesta en una doble direcció: dispersió d'activitats productives i concentració de la gestió d'aquestes activitats. Concentració que s'afavoreix per les noves tecnologies de les telecomunicacions o de la informació.
36. Aquesta dispersió productiva, conseqüència de les desigualtats salarials i socials, així com la major mobilitat del capital, genera la necessitat que els sectors de serveis avançats no es concentrin prop dels consumidors directes sinó prop dels llocs on es produeixen les decisions (assegurances, auditories, publicitat, finances, centres de formació d'alta direcció...).
37. Aquest fenomen de deslocalització/concentració es reflecteix en la situació i perspectives de les mateixes ciutats. Les ciutats amb una producció manufacturera tradicional poden perdre oportunitats en relació amb aquelles altres ciutats que ofereixen serveis avançats d'alt valor afegit i de qualitat.
38. En l'entorn actual, les noves regles de la localització d'activitats econòmiques es condicionen per l'evolució d'una economia de qualitat. I aquesta economia de qualitat és, clarament, una economia espacial (qualitat de treball, qualitat del medi ambient, qualitat dels serveis...).
39. Tot aquest nou entorn configura, per tant, una àrea d'economia tradicional en declivi, juntament amb una àrea d'expansió per la seva capacitat de comandament. Ara bé, la diferència és fonamental. En el primer cas, **les ciutats eren un element "accessori" d'un conjunt nacional que marcava la seva política de desenvolupament econòmic. Ara, les ciutats esdevenen elements essencials d'aquesta política i no sempre coincideixen els seus interessos amb els dels seus estats o nacions.**
40. Les ciutats convertides, per tant, en el punt de referència d'aquesta economia global, han de ser també **un punt de consens entre la lògica comercial basada en la rendibilitat immediata del capital i la lògica patrimonial que ha de tenir present els signes d'identitat social i cultural dels ciutadans.**
41. A més de la necessitat d'una participació ciutadana, **les universitats i els centres d'ensenyament esdevenen elements imprescindibles d'una ciutat que pretén el progrés dels seus ciutadans, en el marc del canvi constant propi de l'economia global.**

La mundialització es manifesta en una doble direcció: dispersió d'activitats productives i concentració de la gestió d'aquestes activitats

Les ciutats esdevenen elements essencials del desenvolupament econòmic. Els seus interessos, però, no sempre són coincidents amb els dels Estats

Les ciutats han de ser també un punt de consens entre la lògica comercial basada en la rendibilitat immediata del capital i la lògica patrimonial que ha de tenir present els signes d'identitat social i cultural dels ciutadans

42. Amb aquesta perspectiva, no tot s'aplega a l'entorn d'unes ciutats que concentren la gestió del sistema productiu mundial i d'unes altres encaminades cap a un declivi, com a conseqüència d'una especialització productiva tradicional. Les tendències cap a la descentralització productiva i cap a la concentració de les decisions han creat les condicions per al creixement de subcentres regionals que vénen a complir –a una altra escala– les funcions centrals de les ciutats líders del món.
43. En tota aquesta perspectiva d'un nou entorn, que no significa únicament una nova distribució d'activitats sinó un veritable canvi social, l'anàlisi realitzat ens presenta l'aparició d'una nova forma de desigualtat social. **A les ciutats avançades coexisteixen ciutadans amb alt nivell de renda per la seva formació de gestió juntament amb ciutadans de molt baixos nivells salarials que treballen en moltes i variades activitats de suport a les activitats centrals.**



III. ELS ELEMENTS BÀSICS DEL II PLA ESTRATÈGIC

44. Els elements bàsics que configuren aquest II Pla estratègic, a part de les potencialitats de l'àrea de Barcelona, han estat:

III.1. La consolidació de la tendència cap a un nou ordre mundial.

III.2. El nou paper que les ciutats poden tenir en aquests nous escenaris mundials i les possibilitats de Barcelona, després del I Pla.

III.3. Els escenaris desitjats pels ciutadans de Barcelona.

III.1. ES CONSOLIDA LA TENDÈNCIA CAP A UN NOU ORDRE MUNDIAL

45. En el marc geopolític es configuren una sèrie d'escenaris nous, susceptibles d'incidir sobre Barcelona. Dos fets modifiquen notablement l'espai polític vigent fins fa pocs anys.

46. D'una part la **recomposició dels països de l'Est**, que sens dubte altera la distribució de forces vigent a Europa d'ençà de la Segona Guerra Mundial. L'arc de la Mediterrània, quan es començava a dibuixar, pot veure's afectat per aquesta nova Europa central clarament emergent.

47. D'altra banda, el **procés de democratització de l'espai d'Amèrica Llatina** obre unes noves perspectives que contribueixen a donar molta més atenció a una part important del món que, fa anys, es trobava en un estat de potenciació latent. La situació d'espai frontissa amb l'Atlàntic i el Pacífic, així com la sintonia amb l'idioma ofereixen unes perspectives per a Espanya i, òbviament, per a Barcelona.

48. A part d'aquests fenòmens positius, l'escenari geopolític ens presenta també uns aspectes més negatius. Els conflictes ètnics, racials, religiosos... creen noves àrees de turbulències que afecten àrees del món que, en molts casos, són a poca distància de Barcelona.

49. En darrer terme, la **construcció de la Unió Europea** es troba també dificultada pels fenòmens que s'acaben d'esmentar i que no contribueixen a aclarir el desplegament del model europeu de referència per als ciutadans.

50. D'altra banda, l'**ampliació de la Unió Europea cap al nord i l'est no fa altra cosa que accentuar la tendència a reforçar l'eix Londres-Brussel·les-Frankfurt-Milà**, amb una elevada concentració dels centres de decisió político-econòmics. Les àrees més allunyades d'aquest eix poden quedar marginalitzades. D'aquí que el relleu de l'eix mediterrani sigui vital.

51. Pel que fa al marc de la geoeconomia, el fenomen més destacable és, sens dubte, el **canvi que s'està produint en el rànquing de la competitivitat dels països**.

La recomposició dels països de l'Est i el procés de democratització d'Amèrica Llatina ofereixen noves perspectives per a Barcelona

Pel cantó més negatiu, les àrees de turbulències no lluny de Barcelona, les dificultats per contribuir al model d'Europa i el perill d'una marginació de l'àrea mediterrània són elements a tenir en compte

52. Un estudi del Fòrum Econòmic Mundial ens palesa clarament aquesta tendència. D'aquí a uns trenta o quaranta anys, la posició de països com Espanya s'haurà alterat notablement. A més d'un descens, en el rànquing, del lloc 25 al 39, cal destacar que per davant es troben 13 països de l'àrea del Pacífic (ara 8), 4 països d'Amèrica Llatina (ara 1) i 4 països de l'Est (ara cap).

Es pot veure també en el quadre adjunt que els pocs països europeus que figuren en el rànquing dels 20 principals països del segle XXI tenen taxes de creixement màximes del 3,6%, mentre que en països asiàtics, amb poques excepcions, se situen tots ells per sobre del 8%.

53. Cal pensar, per tant, en un clar **reposicionament del mapa econòmic mundial**. D'un mapa que se centrava en l'Atlàntic, quan Europa i Espanya ocupaven un lloc central, es passa a un altre amb centre al Pacífic on Espanya quedarà a l'extrem esquerre rodejada d'una de les àrees més retardades del món.
54. De fet, a les costes urbanitzades de Xina –de Tianjin a Canton– més relacionades amb Singapur, Hong Kong i Taiwan, es donen les condicions òptimes per aconseguir elements de creixement: mercat domèstic, població educada amb gran respecte per l'aprenentatge i vella tradició industrial, accés als capitals, xarxes comercials i gent amb informació.
55. La configuració de noves àrees comercials –Mercasur, Tractat de lliure comerç (TLC) –accentuen, clarament, aquesta tendència cap al reposicionament de l'economia mundial i l'aparició de noves àrees de centralitat econòmica.
56. Aquests canvis polítics i econòmics creen, alhora, tota una àmplia sèrie de disfuncionalitats respecte a la composició del marc anterior.
57. **La superpoblació mundial** (gairebé 100 milions de nous éssers humans cada any) juntament amb el fet que aquest augment es produeix, en un 93%, a zones subdesenvolupades d'Àfrica, Àsia, Amèrica Llatina, farà augmentar notablement el fenomen de l'emigració que, avui dia, representa ja el 2% de la població mundial.

58. **Tot i el fort augment demogràfic, aquesta no és la causa directa dels forts moviments migratoris.** La causa directa cal trobar-la en els desequilibris respecte als recursos i les oportunitats de treball. Espanya, lògicament, no és aliena a aquest fenomen. En el darrer decenni s'ha passat de 180.000 a 400.000 persones. I això, òbviament, comporta i comportarà un problema d'integració social important.

59. Un altre tema emergent: **l'envelliment de la població.** El món comptava l'any 1950 amb el 5,1% de persones de 65 anys o més. L'any 1960 es situava al 5,9%, amb una perspectiva de superar àmpliament el 10 o 15% cap al 2025. Malgrat que el fenomen afecta tots els països del món, és en els països més avançats on la situació és més complexa, atès que ja el 1980 se situava ja per sobre del 10%.

ELS VINT PRINCIPALS DEL SEGLE XXI

(Darreres dades publicades de cada país en percentatge interanual)

	Δ PIB	Inflació
1. Estats Units	4,0	2,9
2. Japó	0,9	0,2
3. Xina	11,2	21,3
4. Alemanya	3,3	2,4
5. Singapur	8,3	2,4
6. Corea	9,3	4,7
7. Índia	9,5	9,8
8. Taiwan	8,4	3,9
9. Malàisia	12,0	2,9
10. Suïssa	2,6	1,5
11. Brasil	16,9	277,1
12. Indonèsia	11,8	8,6
13. Vietnam (*)	8,1	5,2
14. Hong Kong	5,5	9,5
15. Sud-àfrica	2,1	10,2
16. Tailàndia	8,4	4,7
17. Txèquia	4,8	9,6
18. Canadà	5,6	2,2
19. França	3,6	1,8
20. Austràlia	5,0	2,6

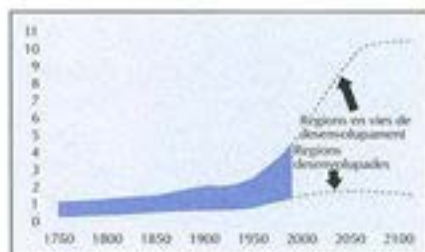
Font: "World Economic Forum" i "The Economist".

(*) Dades del Banc Mundial sobre l'any 1993.

DE L'ATLÀNTIC AL PACÍFIC



INCREMENT DE LA POBLACIÓ MUNDIAL 1750-2100
(en milers de milions)



Font: The Economist, 20 de gener de 1990, pàg. 19.

60. A més dels 3 fenòmens comentats –superpoblació–emigració–envelliment–, els nous escenaris polítics i econòmics mundials estan configurant altres problemes derivats de la deslocalització industrial dels països avançats als nous països emergents. A la recerca de mà d'obra més barata (però també amb una formació adient), i de proximitat a nous mercats les manufactures es desplacen d'uns països a altres en el nou context de l'empresa mundial.

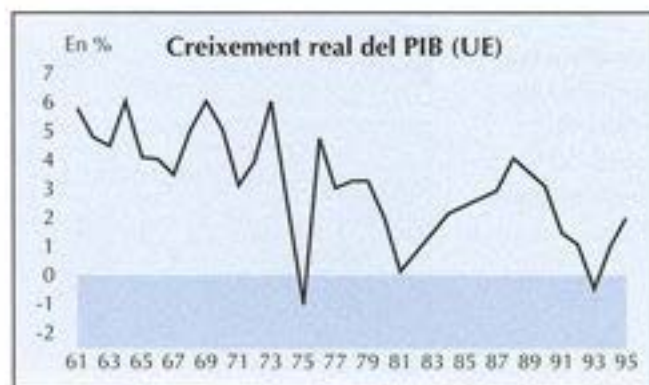
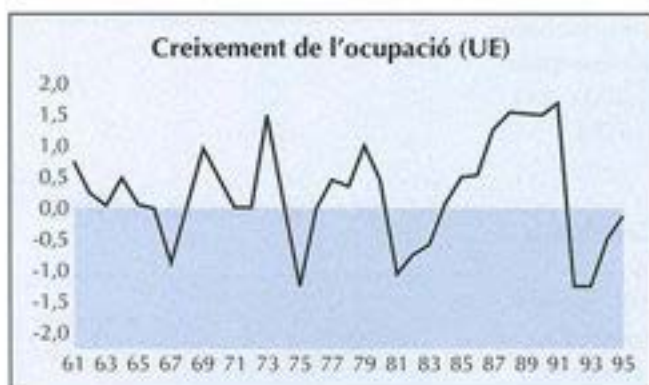
61. Conseqüència d'aquests desplaçaments són les grans bosses d'atur que es creen persistentment als països més avançats d'Europa i que assolixen percentatges increïbles, sobretot pel que fa l'atur de llarga durada.

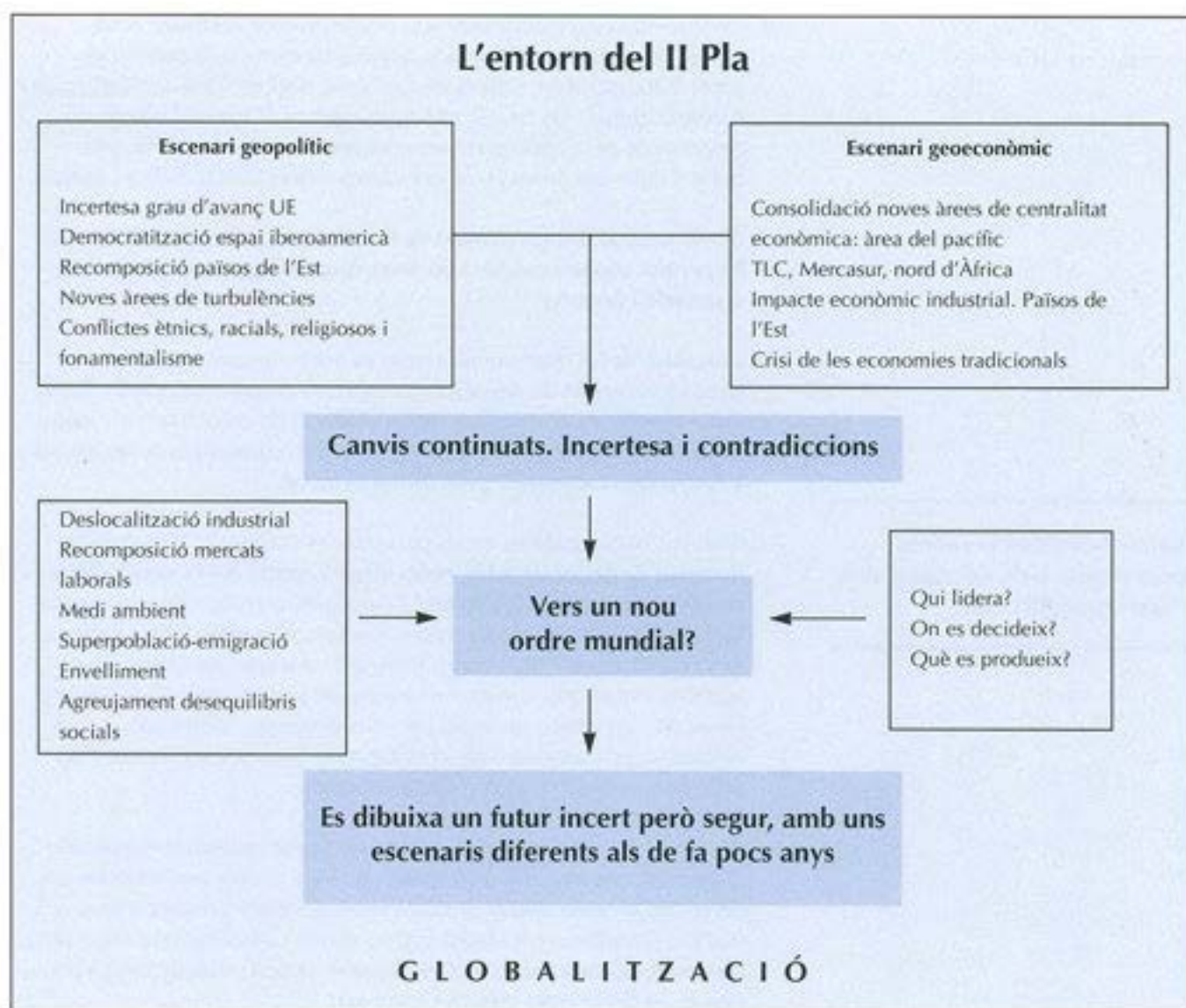
62. Una altra conseqüència d'aquestes elevades taxes d'atur és la recomposició d'uns mercats laborals que es basava en la seva homogeneïtat i que ara es desdobra en nombroses opcions i tipus de contractes.

63. Es calcula que cap a l'any 2000 no existirà cap país desenvolupat on els treballadors tradicionals que produeixen i mouen productes signifiquin més enllà d'una sisena o d'una vuitena part de la força de treball.

64. Tot plegat fa que es vagi clarament cap a uns nous escenaris mundials marcats pel fenomen de la globalització i en els quals els factors de producció decisius no són ja en el capital, ni la terra on es treballa. Són els coneixements.

65. Aquestes semblen les bases d'un nou ordre mundial que es presenta, ara per ara, com una possibilitat que es dibuixa però amb unes conseqüències difícils d'imaginar des del context actual.



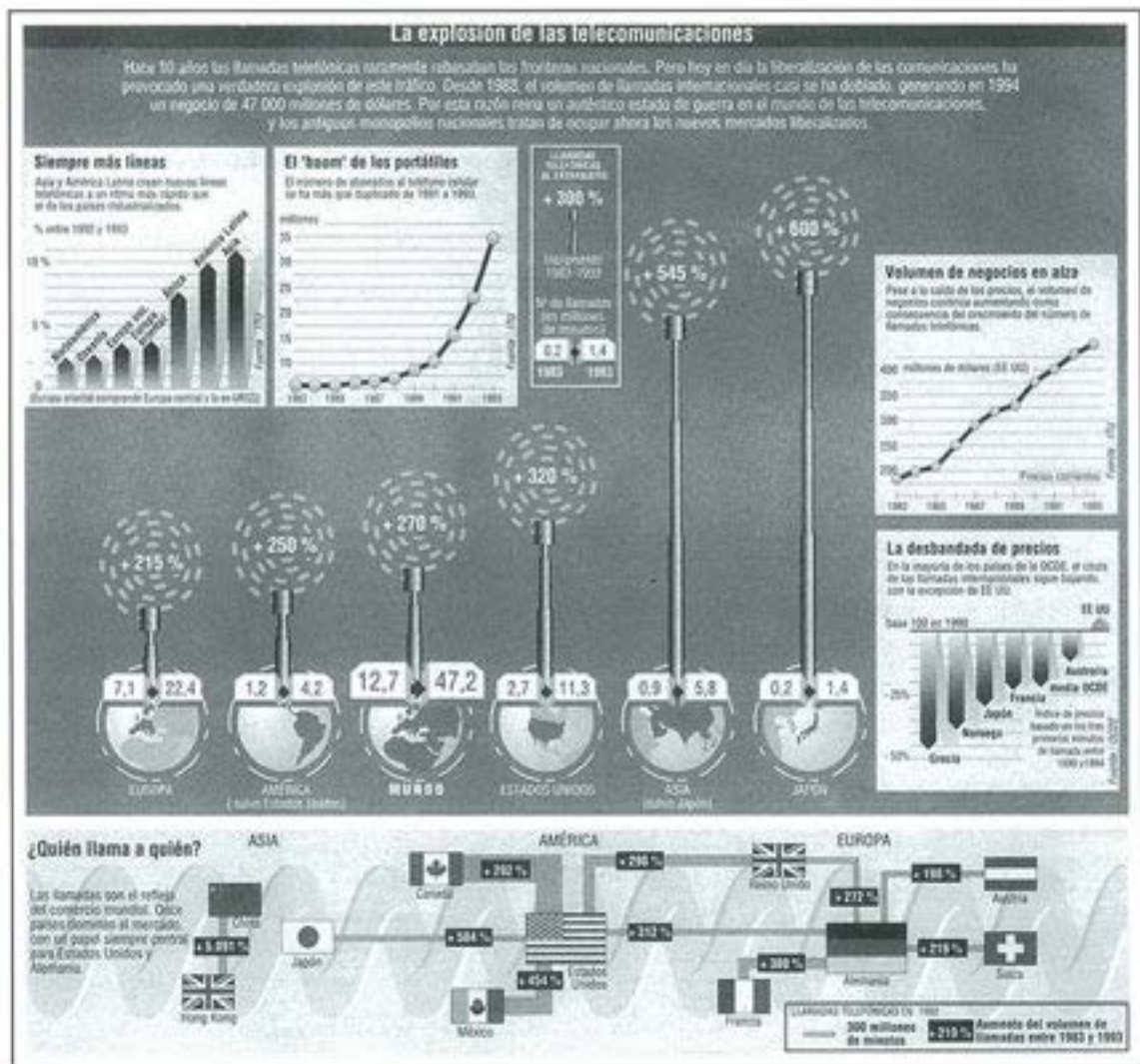


III.2. EL NOU PAPER DE LES CIUTATS EN EL NOU ORDRE MUNDIAL

66. En el nou ordre mundial que ja s'està configurant, el paper de les ciutats respecte al de les nacions i els estats està canviant. Molts autors es manifesten en aquest sentit. La nova divisió internacional de la producció –del treball, diuen alguns– afecta el concepte mateix d'estat-nació. La lògica del mercat global no presta atenció al lloc on es fabrica el producte i així les grans empreses –transnacionals per naturalesa– creuen les fronteres i ens recorden constantment que actuen –malgrat totes les seves divisions– com una unitat. En gran mesura estan fora del control directe dels estats.
67. Aquesta combinació de dispersió espacial i d'integració global, en condicions d'una contínua concentració de propietat i de control econòmic, ha contribuït al fet que les principals ciutats tinguin un paper estratègic en l'actual fase de l'economia mundial. Més enllà de la seva llarga història com a centres per al comerç i operacions bancàries mundials, **les ciutats importants funcionen com a punts de comandament en l'organització de l'economia mundial.**

68. Certament, la internacionalització i l'expansió de les finances ha suposat el creixement d'un gran nombre de mercats financers més petits, i aquest creixement és el que ha fet madurar l'expansió d'aquesta indústria global. Ara bé, els principals centres de control i de gestió empresarial de la indústria s'han concentrat només en uns quants centres financers destacats, especialment Nova York, Londres i Tòquio.
69. Òbviament, **el fort creixement de les telecomunicacions és el fet que ha permès aquesta combinació entre dispersió productiva i control econòmic i financer.**
70. L'explosió de les telecomunicacions es pot veure amb diversos indicadors: volum de negocis (s'ha més que doblat entre 1983 i 1993, fins a superar els 400 milions de \$); reducció de preus a tots els països de l'OCDE; creixement del nombre de línies; creixement de les trucades a l'estranger; creixement de la telefonia mòbil...
71. Com ja s'havia analitzat en els paràgrafs 34 i següents, aquest **doblet fenomen de deslocalització/concentració aporta noves perspectives i nous condicionants a les ciutats.** D'una part, com és obvi, un nombre escàs de ciutats que desenvolupen funcions que es podrien anomenar de comandament global veuen reforçat el seu posicionament. Són aquelles ciutats que disposen d'una elevada concentració de serveis financers i de serveis avançats per a les empreses. També són emplaçaments clau per a les activitats més innovadores, tant des del punt de vista de l'oferta com de la demanda.
72. Si unes ciutats es podran aprofitar de les noves oportunitats derivades d'aquesta concentració, d'altres, en canvi, es veuran perjudicades pel procés de la deslocalització industrial. Són aquelles ciutats amb una tradició manufacturera i fabril que no poden fer front al nou marc de la competència mundial. Aquestes ciutats es poden veure afectades per un procés de declivi més o menys accentuat.
73. Essent aquests els dos extrems del nou entorn de les ciutats, és obvi que aquest presenta, també, situacions intermèdies positives. **En un marc d'activitat econòmica internacional es creen subcentres regionals a l'entorn d'aquelles aglomeracions urbanes que s'hagin adequat a la nova situació.** Són ciutats que s'han especialitzat en determinades activitats enfocades als mercats mundials, que han desplegat una base de serveis eficient i de qualitat per fer possible el conjunt d'aquesta activitat econòmica. I, en definitiva, són ciutats actives en els camps de la innovació i de la tecnologia.
74. En darrer terme, es poden esmentar aquelles grans aglomeracions urbanes que han sorgit com a conseqüència de forts processos d'immigració interna, derivats dels propis desequilibris econòmics nacionals i que concentren un gran nombre de problemes humans i socials. Es troben en països que comencen a desenvolupar el seu potencial econòmic però sense que encara s'hagin trobat les vies d'una vertebració social que eviti els grans problemes de les àrees subnormals o marginades.
75. **Quines eren, per tant, les opcions que ens podíem plantejar per a una ciutat com Barcelona** davant aquests nous escenaris? Es varen considerar, en aquest sentit, tres possibles opcions.

Tòquio, Nova York i Londres concentren el 60% del capital dels primers bancs del món



El País, 9 de marzo de 1995

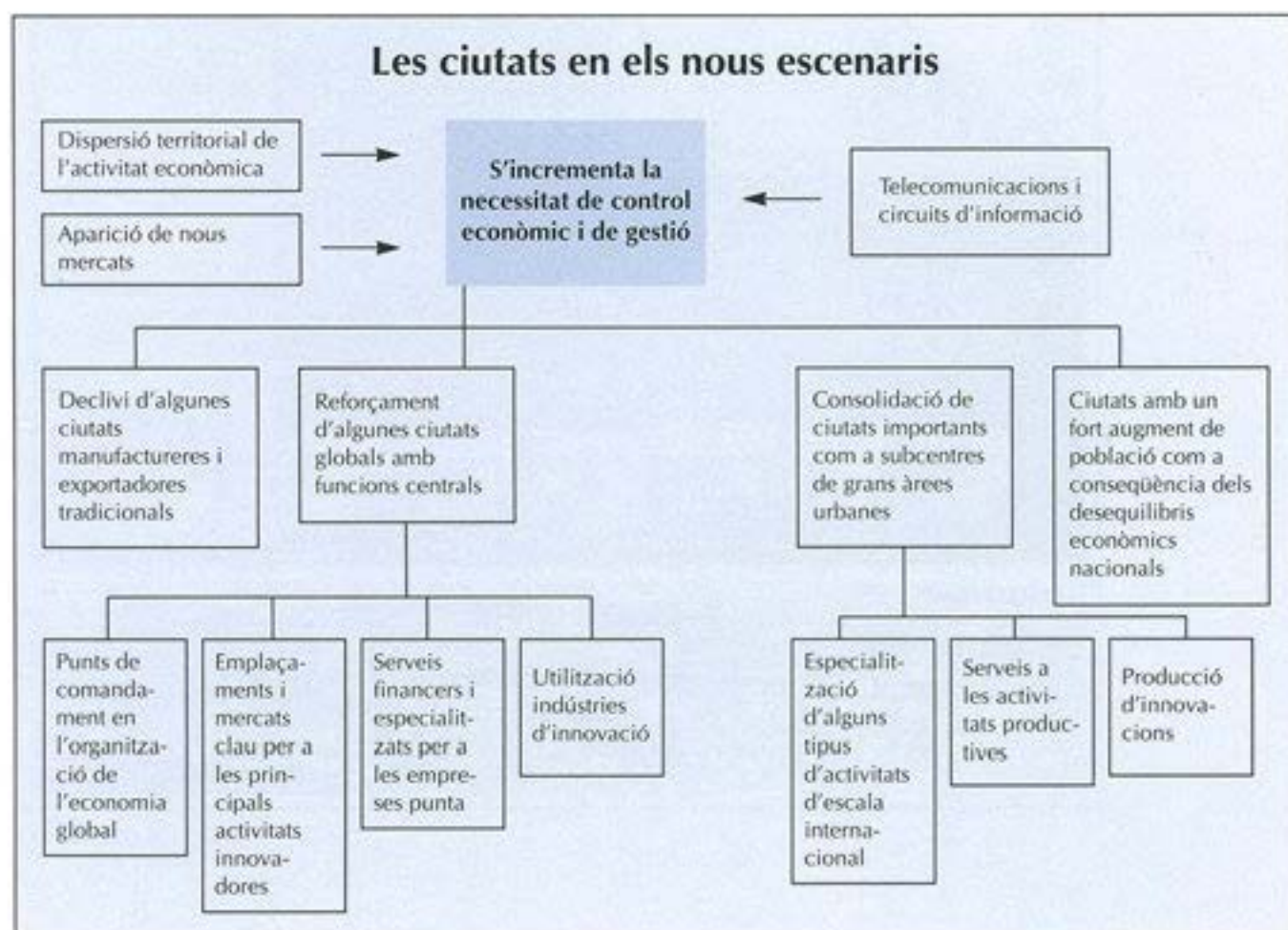
76. **Seguir com si res no hagués passat** en el nostre entorn tenia el problema de sumir la ciutat en un procés de pèrdua de capacitat de generació de riquesa i de nous llocs de treball per als seus ciutadans. La crisi dels sectors industrials de forta tradició a la ciutat i la manca d'elements per fer front a la competència dels països productors emergents afavoriria aquesta tendència cap al declivi. Òbviament aquesta es considerà una opció no desitjable.

77. **L'opció oposada seria la de situar Barcelona al nivell d'una de les anomenades ciutats globals.** Això significaria una forta acceleració al procés de pèrdua de pes industrial a la vegada que un fort impuls a l'ocupació en els renglons més avançats dels serveis.

Atesos els nivells de què es partia, aquesta opció va ser considerada com a poc probable.

78. En l'àmbit geogràfic i històric, **Barcelona ens apareix com una ciutat internacional, oberta a la lògica del comerç (és a dir als processos propis d'una economia de mercat) a la vegada que dotada d'un abundant patrimoni cultural.**

D'altra banda, disposa també de suficients elements d'innovació, creativitat i formació que, juntament amb tots els canvis produïts en el marc de les infraestructures d'acolliment, de comunicacions i telecomunicacions... fan que es puguin complir raonablement les condicions per esdevenir una ciutat internacional important.



79. Cal tenir present que, avui dia, **ser i mantenir-se com a ciutat internacional es considera una condició indispensable per al propi desenvolupament intern**. A la vegada no s'esdevé ciutat internacional en tots els àmbits. S'ha de basar en uns esquemes d'objectius i d'accions que planifiquin el procés d'acord amb les seves potencialitats i possibilitats.
80. L'obertura d'una ciutat als fluxos internacionals s'ha d'inscriure en un marc de desenvolupament coherent que suposi la capacitat de controlar i de digerir aquesta nova dimensió. Si això no és així, la ciutat té el perill d'un predomini de la lògica del mercat per damunt de la lògica del patrimoni del seus ciutadans.
81. Amb aquestes reflexions es va considerar que **en el marc del II Pla estratègic l'opció més convenient podia ser la de donar consistència a consolidar Barcelona com una ciutat internacional important**. Això implicaria la introducció dels elements capaços de millorar la capacitat de competència de les seves activitats, l'increment del valor afegit de cada una de les activitats a l'economia global i accentuar el caràcter internacional d'aquelles activitats amb més capacitat de projecció.

III.3. ELS ESCENARIS DESITJATS PELS CIUTADANS DE BARCELONA

82. En configurar l'objectiu i els grans trets del II Pla, es varen tenir presents una sèrie d'escenaris desitjats i que, d'alguna forma, haurien de constituir l'horitzó en el qual la ciutat es projecta. Concretament, es van considerar:

ESCENARIS ECONÒMICS

ESCENARIS SOCIALS

ESCENARIS TERRITORIALS



ESCENARIS ECONÒMICS

- Formació i tecnologia com a elements motors de la constant renovació i adaptació dels sectors productius
- Espais d'ocupació nous i més variats
- Pes important de les activitats logístiques
- Entrada a la nova dimensió de les activitats i infraestructures de la informació
- Consolidació internacional d'activitats relacionades amb les universitats, congressos, fires i salut
- Manteniment del pes relatiu de la indústria, amb mutacions sectorials compensades per la via de la formació i la tecnologia
- Major presència de la indústria catalana en els òrgans de decisió de la política econòmica

ESCENARIS SOCIALS

- Augment de la proporció de gent gran amb una integració positiva en la societat
- Augment de la proporció d'immigrants amb un clima de major convivència
- Formació professional més adaptada a les necessitats del sector productiu
- Universitats de qualitat que facilitin una adaptació contínua a la renovació permanent de la societat
- Fort impuls del coneixement d'idiomes
- Noves sensibilitats per trobar respostes creatives en un mercat laboral sotmès a canvis
- Uns equipaments culturals proporcionals a la importància internacional de les ciutats

83. Com a **escenaris econòmics**, ens imaginàvem uns sectors productius renovats i amb una capacitat d'adaptació permanent, per la via de la formació i de la tecnologia. Una obertura cap a nous espais d'ocupació obrint un ventall de possibilitats més ampli. Una ciutat plenament integrada en els nous esquemes de la societat de la informació. Una raonable capacitat de compensar les naturals mutacions que s'han de produir en els diferents sectors tot procurant un manteniment del pes relatiu de la nostra capacitat industrial. Una bona presència de tot un seguit d'activitats en les quals la ciutat té oportunitats d'àmbit internacional. Finalment una major presència de la indústria catalana en els òrgans de decisió de la política econòmica dels diferents nivells de l'Administració.

84. Una positiva integració de la gent gran i dels immigrants en la societat ciutadana constituïren els primers elements dels **escenaris socials** previstos. La formació, tant professional com universitària, es veia com a factor clau per a una renovació permanent de la nostra societat. Tanmateix, una de les nostres debilitats més tradicionals, el coneixement d'idiomes, s'endevinava com un dels reptes a superar en el marc d'una internacionalització de la ciutat. Un mercat laboral sotmès a canvis profunds mereixia també respostes més sensibles. I, per últim, es preveïen uns equipaments culturals amb una importància paral·lela a la que es volia atorgar a Barcelona.

85. En el marc dels **escenaris territorials i urbans** ens imaginàvem la visió d'una veritable ciutat regió, ben vertebrada en si mateixa, amb Catalunya i amb la seva macroregió. Una ciutat on tinguessin cabuda les noves infraestructures socials, econòmiques i culturals en un marc de serveis públics i privats d'alta qualitat.

ESCENARIS TERRITORIALS URBANS

- Alts estàndards de qualitat en els serveis i els subministraments públics i privats
 - Una ciutat-regió ben relligada amb respostes adients a les necessitats d'habitatges, de transports i de la vida social i econòmica
 - Àrea econòmica de Barcelona, vertebrada amb Catalunya i redimensionada per equilibrar el seu territori amb la ubicació de nous projectes d'infraestructures i d'activitats productives
 - Una ciutat ben situada amb la seva macroregió i amb una presència activa en àrees d'especial interès estratègic
-

IV. EL II PLA ESTRATÈGIC ECONÒMIC I SOCIAL BARCELONA 2000

IV.1. L'OBJECTIU DEL PLA ESTRATÈGIC

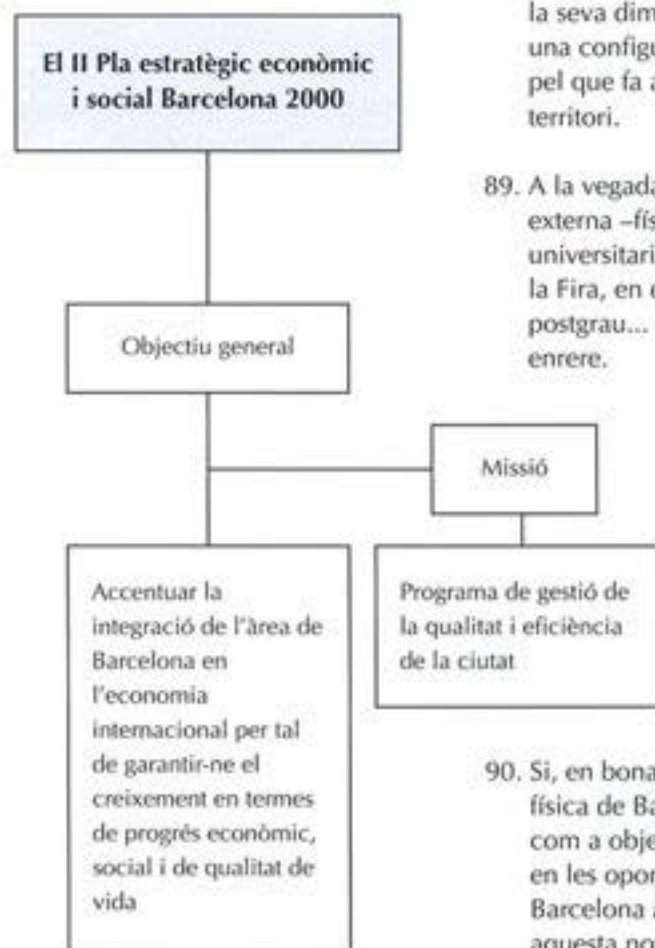
86. Basant-se en tots els elements que s'acaben d'analitzar, el Comitè Executiu del Pla va proposar, com a objectiu d'aquest II Pla,

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

87. Aquest objectiu general és, per tant, una conseqüència de les possibilitats que ofereix el nou entorn mundial que hem estat analitzant però, també, és una conseqüència de les noves potencialitats que ofereix Barcelona. Potencialitats que neixen del fort impuls inversor del Jocs Olímpics i de l'aplicació de les mesures previstes en el I Pla.

88. Barcelona, en el decurs dels darrers anys ha modificat la seva fesomia i la seva dimensió. Ha passat d'un disseny lineal entorn la Diagonal a una configuració circular que li ha significat una radical transformació pel que fa a les seves relacions i vinculacions amb la totalitat del seu territori.

89. A la vegada, les millores experimentades en la seva connectabilitat externa –física i de telecomunicacions–, en els seus equipaments universitaris i culturals, en la gestió del seu port, en el desdoblament de la Fira, en el nou aeroport, la potenciació dels seus programes de postgrau... li atorguen una dimensió que té poc a veure en la d'anys enrere.



90. Si, en bona part, l'esforç s'ha centrat en la transformació de la imatge física de Barcelona, semblava coherent que, ara, el II Pla es plantegés, com a objectiu general, l'aprofitament d'aquesta transformació i es fixés en les oportunitats que aquest món globalitzat ofereix a ciutats com la Barcelona actual. Calia, en aquest sentit, centrar els esforços a traspasar aquesta nova dimensió als àmbits productius de la ciutat. I això, no per una vocació economicista, que no seria el cas, sinó, per assegurar el progrés econòmic i social dels seus habitants.

91. La integració dels sectors productius de l'àrea de Barcelona als mercats internacionals s'ha de veure, per tant, com un objectiu general possible si s'avança per la línia d'aquest II Pla estratègic a la vegada que desitjable si es tenen presents les altres opcions que s'ofereixen en l'actualitat a les ciutats.
92. Tanmateix, tots els conceptes que inclou aquest objectiu van fer considerar la procedència d'acompanyar-lo d'una missió de qualitat. És a dir, la internacionalització de la ciutat no es podia assumir sense que els seus serveis, públics i privats, no estiguessin a l'alçada d'uns estàndards mínims. A la vegada, el mateix concepte de progrés social s'ha de sotmetre als corresponents indicadors de qualitat.
93. Qualitat que, per descomptat s'ha de considerar com un element positiu d'acompanyament per aconseguir la plenitud de l'objectiu del II Pla però, també, a la inversa, com un element de cost negatiu en el cas del que s'anomena la no-qualitat.
94. Qualitat, però, que no s'ha de considerar com un procés abstracte sinó que és el resultat de l'aplicació d'una metodologia concreta que procedeix, com la mateixa planificació estratègica, del camp de l'empresa: el procés de gestió de la qualitat.
95. Aquesta metodologia s'aplicarà en el decurs del procés d'implantació del Pla des d'una doble perspectiva: la implantació de cada una de les mesures, d'acord amb el procés de gestió de la qualitat, i la impulsió de controls de qualitat en els sectors més relacionats amb aquestes mesures.
96. Es pretén, fent un pas endavant respecte al primer Pla, garantir que cada mesura, en el seu nivell d'implantació, es pugui mesurar amb els corresponents indicadors. En l'apartat corresponent a la implantació de les mesures es desenvoluparà, amb més detall, aquest concepte.

IV.2. CONTINGUT DEL II PLA ESTRATÈGIC

97. Amb aquest objectiu general i amb la missió qualitat de la ciutat, el II Pla s'estructura amb els següents elements:

COMPROMÍS DEL COMITÈ EXECUTIU

CINC LÍNIES ESTRATÈGIQUES

DISSET SUBOBJECTIUS

SEIXANTA-VUIT MESURES

COMPROMÍS DEL COMITÈ EXECUTIU

98. Declaració aprovada pel Consell General de l'Associació Pla Estratègic Barcelona 2000 en la seva sessió del 30 de novembre de 1994.

El dia 2 de novembre de 1988, amb la constitució del Consell General del Pla Estratègic Econòmic i Social Barcelona 2000 es va iniciar una nova experiència de planificació estratègica urbana. Els seus principis bàsics d'àmplia participació institucional i ciutadana, debats rigorosos sobre els processos de transformació de l'economia i de la societat i prioritització d'accions, han permès introduir una cultura d'anticipació col·lectiva que ha tingut com a resultat un notable aprofitament de les oportunitats que s'ofereixen a la nostra ciutat i, a la vegada, s'ha convertit en un model per a un

nombre creixent de ciutats arreu del món.

Dos anys més tard –el 19 de març del 1990– en aquest mateix Saló de Cent, el Consell General del Pla va procedir a la signatura solemne de l'aprovació del I Pla amb el compromís d'assegurar la implantació de totes les seves mesures.

Amb el I Pla, la ciutat de Barcelona es va proposar –d'acord amb el seu objectiu general– convertir-se en una "metròpoli emprenedora europea, amb incidència sobre la macroregió on geogràficament se

situa, amb una qualitat de vida moderna, socialment equilibrada i fortament arrelada a la cultura mediterrània". Si bé, no totes les seves mesures s'han aplicat amb la mateixa intensitat, en particular les de caràcter "social", és cert que el canvi de tendència de la ciutat envers una nova dimensió econòmica i social en un context canviant s'ha produït.

Avui s'inicia una etapa que ara culmina amb la presentació d'un nou objectiu i d'un conjunt de mesures que han de permetre reforçar la projecció de Barcelona cap al seu futur.



El Comitè Executiu en l'acte d'aprovació del II Pla estratègic, 30 novembre 1994.

Amb aquest II Pla es pretén "accentuar la integració de l'àrea de Barcelona en l'economia internacional per tal de garantir el seu creixement en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida", això vol dir un model de ciutat plenament integrada als nous condicionants d'una economia global en la qual la qualitat dels serveis i la formació dels recursos humans esdevenen la clau del progrés d'una societat caracteritzada per un procés de canvi permanent.

Qualitat i formació, però, que s'han d'articular amb accions imaginatives i contundents per donar resposta adient als problemes i a les actuacions que aquesta mateixa societat comporta i que necessita una triple conducta d'integració pel que fa als seus elements joves, als vells i als immigrants, com també altres elements més marginats per la dualització social, per tal d'assegurar la seva incorporació a la vida de la ciutat.

Som plenament conscients, per tant, que aquesta projecció futura de Barcelona –un cop assolida ja una nova dimensió com a ciutat– s'ha de centrar, ara, a augmentar la capacitat dels seus ciutadans per millorar la seva qualitat de vida i per adaptar-se a la progressiva internacionalització dels fenòmens econòmics i socials. Per tot això, les institucions membres del Comitè Executiu de l'Associació Pla Estratègic Barcelona 2000 es corresponsabilitzen i es comprometen juntament amb les 181 institucions i persones membres del Consell General a:

- a) Aportar tots els seus esforços i el de les seves institucions per tal d'aconseguir els objectius del II Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000. És a dir: "accentuar la

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

- b) Iniciar des d'ara el procés d'implantació de les 68 mesures del II Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000, d'acord amb una metodologia participativa i de compromís que assegurï la màxima eficiència en aquesta etapa bàsica del Pla.
- c) Fomentar i estimular la posada en marxa d'un autèntic programa de Qualitat Total en tots aquells

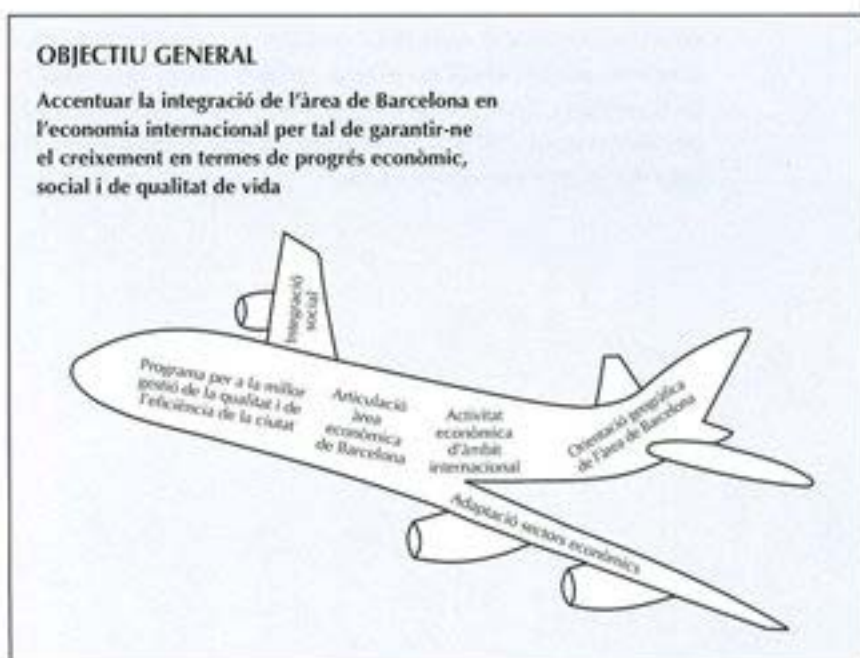
serveis i activitats estratègics amb l'objectiu de convertir Barcelona en una ciutat de qualitat.

- d) Centrar els esforços i l'atenció de l'Associació Pla Estratègic Barcelona 2000 en el seguiment d'aquest procés d'implantació del II Pla, per tal de procedir a fer-ne la correcció –com a Pla d'acció dinàmic– en la mesura que nous esdeveniments ho aconsellin.
- e) Convocar amb periodicitat el Consell General de l'Associació per tal de donar compte de l'evolució dels indicadors de qualitat del Pla i de les seves mesures.



CINC LÍNIES ESTRATÈGIQUES I DISSET SUBOBJECTIUS

99. Per aconseguir l'objectiu general del II Pla, el Comitè Executiu va aprovar cinc línies estratègiques com a marc on es despleguen els corresponents subobjectius i mesures.
100. La primera de les línies pretén facilitar els processos d'adaptació dels sectors econòmics de l'àrea de Barcelona als requeriments de l'economia internacional. Per això, proposa actuacions en els camps de la formació i de la tecnologia i de l'eficiència dels serveis públics i privats de la ciutat.
101. La segona línia estratègica és la que preveu la dimensió territorial de l'àrea de Barcelona remarcant la necessitat de dimensionar-ne les actuacions en aquest àmbit territorial.
102. La tercera línia estratègica és la que fa referència a la integració social. Es tracta d'avançar propostes encaminades a generar respostes positives a les noves demandes d'integració social. De forma especial aquesta línia conté mesures que cerquen un aprofitament positiu de la tendència cap a l'envelliment de la població, una major integració dels joves a la nostra societat i una anticipació a la problemàtica de l'emigració com a fenomen en creixement.



103. De fet, aquestes tres primeres línies constitueixen els plans de sustentació d'un hipotètic avió que pogués simbolitzar la imatge del II Pla. Sense un equilibri social i uns mecanismes de constant adaptació de la nostra mecànica productiva, en el marc d'una àrea econòmica ben dimensionada, difícilment s'aconseguiria l'objectiu general del Pla.

104. Seguint amb l'exemple de l'hipotètic avió, la quarta línia estratègica seria el seu cos, el seu fuselatge. Aquí es pretén potenciar una sèrie d'activitats econòmiques que, sense ànim d'exclusió, poden garantir la presència de la ciutat en aquests àmbits internacionals de referència. La logística, les activitats relacionades amb les infraestructures de la informació, i els sectors relacionats amb la salut es considereren tres sectors clau en aquesta línia. S'hi afegeixen les possibilitats de desenvolupar tot tipus d'activitats universitàries, com a element, en aquest cas, generador d'activitats i de riquesa i les potencialitats d'un sector turístic que, sens dubte, admet un notable creixement. Atesa la tradició industrial de Barcelona, el manteniment d'una activitat important en aquest sector es considera, també, un factor estratègic.
105. La darrera i última línia –posicionament de l'àrea de Barcelona en l'economia internacional– seria, com és lògic, el timó de l'avió del nostre exemple.
106. La macroregió de Barcelona –el conjunt de l'àrea de les sis ciutats (C-6) és el mercat natural de la ciutat. És, també, el marc idoni per desenvolupar una sèrie d'activitats i de projectes impossibles d'imaginar en un entorn de menor dimensió. Un bon posicionament a Europa sembla, evidentment, obvi. Formem part d'aquesta regió i com a tals compartim una bona part dels nostres intercanvis culturals, històrics i comercials.
107. Els països d'Amèrica Llatina es consideren, en aquest II Pla, uns relativament nous centres d'interès. El seu evident procés de democratització, el redreçament econòmic que es va consolidant mica en mica, juntament amb unes facilitats de comunicació idiomàtiques, fa que es pugui pensar en el reforçament d'unes relacions amb l'àrea de Barcelona. En darrer terme, el Mediterrani, i fonamentalment, els països del nord d'Àfrica, han de ser un dels punts de referència importants per a la nostra ciutat.



14.1. Activitats i infraestructures vinculades a la mobilitat, a la logística i a la distribució de mercaderies i de persones
 14.2. Activitats i infraestructures relacionades amb la informació
 14.3. Centre Universitari
 14.4. Millorar l'atracció de la ciutat
 14.5. Impulsar els sectors relacionats amb la salut
 14.6. Mantenir el pes de l'activitat productiva industrial

LÍNIA ESTRATÈGICA NÚM. IV

Garantir el desplegament d'una moderna activitat econòmica d'àmbit internacional

14.1. Potenciar la capacitat de creació de nous espais d'ocupació
 14.2. Aprofitar positivament la tendència de l'augment de la producció
 14.3. Millorar les potencialitats dels ports
 14.4. Anticipar una resposta a la immigració com a fenomen en creixement

LÍNIA ESTRATÈGICA NÚM. III

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

Programa de gestió de la qualitat i eficiència de la ciutat

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

LÍNIA ESTRATÈGICA NÚM. V

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

V.1. Internacionalització
 V.2. Exportació
 V.3. Attractivitat
 V.4. Qualitat de vida

LÍNIA ESTRATÈGICA NÚM. II

Articulació econòmico-social de l'àrea de Barcelona

11.1. Dimensionar les actuacions en el territori metropolità

LÍNIA ESTRATÈGICA NÚM. I

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

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

II Pla Estratègic Barcelona 2000

Joan Carles Ferrer

Estratègia I: Facilitar els processos d'adaptació dels sectors econòmics de l'àrea de Barcelona a l'economia internacional

Objectius	Subobjectius	Mesures
I.1. REFORÇAR LES ESTRUCTURES DE FORMACIÓ I DE TECNOLOGIA	I.1.1. Adequar l'estructura del sistema educatiu a les necessitats socials i dels sectors de producció	<p>I.1.1.1. Implantar i fer efectius els sistemes d'avaluació de qualitat en els sistemes formatius de la ciutat.</p> <p>Indicador: Nombre d'institucions que apliquen programes de control de qualitat. Percentatge de centres afectats.</p> <p>I.1.1.2. Organitzar i mantenir grups de treball integrats per representants dels sectors productius, de les universitats i d'altres centres d'ensenyament, per tal de detectar els déficits de formació que té el sistema productiu i solucionar-los ampliant l'oferta formativa.</p> <p>Indicador: Constitució de grups de treball. Propostes sorgides.</p> <p>I.1.1.3. Crear consorcis per al desenvolupament de la formació professional a l'àrea de Barcelona, amb la participació de tots els agents implicats i promoure el desenvolupament d'un sistema educatiu continuat, susceptible d'establir lligams sòlids amb el sistema productiu i de relacionar la formació ocupacional amb la formació professional reglada.</p> <p>Indicador: Nombre de consorcis constituïts. Tipus d'actuacions realitzades. Organismes implicats. Nombre d'alumnes en pràctiques a les empreses.</p>
	I.1.2. Estimular els programes que facilitin la innovació tecnològica	I.1.2.1. Estimular actuacions que generin una nova dimensió de les relacions universitat-empresa , amb l'objectiu d'arribar a un volum superior en la contractació per transferències de tecnologies.

Objectius	Subobjectius	Mesures
I.2. MILLORAR L'EFICIÈNCIA DELS SERVEIS PÚBLICS I PRIVATS DE LA CIUTAT	I.2.1. Introduir criteris de qualitat en els principals serveis de la ciutat	<p>I.1.2.2. Atreure òrgans de recerca o secretaries europees, vinculades a diferents programes de la Unió Europea o d'altres organismes multilaterals. Indicador: Nombre de seus socials ubicades a l'àrea de Barcelona. Nombre d'accions de promoció.</p> <p>I.2.1.1. Crear els sistemes de control de qualitat dels serveis de la ciutat, tot promovent la implantació dels corresponents plans de qualitat en les activitats més estratègiques. Indicador: Serveis de la ciutat amb control de qualitat. Propostes plantejades.</p> <p>I.2.1.2. Col·laborar i impulsar la millora de les infraestructures judicials. En un primer pas, les que fan referència al trànsit mercantil. Indicador: Temps per a la tramitació d'expedients.</p>
	I.2.2. Garantir una formació òptima dels funcionaris	<p>I.2.2.1. Potenciar l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, donant-li autonomia de gestió a través d'un Consell amb participació dels municipis i institucions formatives, com a centre especialitzat a organitzar cursos estables que garanteixin la formació i el reciclatge dels funcionaris. Establir els corresponents sistemes d'avaluació d'aquests cursos. Indicador: Constitució del Consell. Nombre de funcionaris que han rebut formació. Indicadors de qualitat dels cursos.</p>

Estratègia II: Articulació econòmico-social de l'àrea de Barcelona

Objectius	Subobjectius	Mesures
II.1. DIMENSIONAR LES AC- TUACIONS EN EL TERRI- TORI METROPOLITÀ	II.1.1. Plantejar les infraestructures de vertebració econòmica a l'àrea de Barcelona	II.1.1.1. Donar suport a la intercomunicació de les comarques de la 2^a corona metropolitana , a través d'un sistema intermodal de transports. Indicador: Seguiment del projecte. II.1.1.2. Estimular la posada en marxa de les infraestructures previstes en el Pla intermodal del transport (PIT) i la constitució de l' Autoritat Única del Transport , amb capacitat de gestió econòmica. Indicador: Seguiment del programa. Inversions realitzades. II.1.1.3. Protegir i ampliar el sistema d'espais oberts públics metropolitans (especialment les lleres de rius i parcs naturals) a partir d'una política d'abast regional de preservació dels recursos naturals i de la gestió de riscos. Indicador: Superfície preservada. Recursos emprats. Programes en inversions i manteniment.
	II.1.2. Garantir una major vertebració social a l'àrea de Barcelona	II.1.2.1. Establir una adequació dels horaris de transport públic a la vida cultural de l'àrea de Barcelona Indicador: Horaris. II.1.2.2. Promoure la realització d'un Pla integral de desenvolupament social per a barris a la regió metropolitana de Barcelona (Pla de necessitats i de carències. Desenvolupament de potencialitats i programes específics per a col·lectius marginals). Indicador: Seguiment del procés. Volum de recursos destinats. Barris afectats.

II.1.2.3. Reforçar l'activitat econòmica i la vertebració social dels barris, a nivell metropolitana, mitjançant l'enfortiment de les estructures socials, productives, esportives, culturals, comercials, etc., com a elements d'integració i d'animació social.

Indicador: Nombre d'estructures diverses, comerços i mercats.
Volum de facturació del barri.
Volum d'activitats.

II.1.2.4. Impulsar una oferta sostinguda d'habitatges a preus assequibles, a l'àrea de Barcelona, tant de nova construcció com de mercat secundari.

Indicador: Nombre d'habitatges.
Evolució dels preus dels habitatges

Estratègia III: Generar una resposta positiva a les noves demandes d'integració social

Objectius	Subobjectius	Mesures
III.1. POTENCIAR LA CAPACITAT DE CREACIÓ DE NOUS ESPAIS D'OCUPACIÓ	III.1.1. Establir mecanismes que facilitin noves activitats productives i socials, que a més contribueixin a reduir els efectes de l'atur	<p>III.1.1.1. Potenciar activitats de tipus social, per tal que institucions sense finalitat de lucre vegin potenciades les seves actuacions en l'àmbit de la prestació de serveis personals.</p> <p>Indicador: Nombre d'institucions. Nombre de persones ocupades en aquest sector. Programes d'activitats.</p> <p>III.1.1.2. Desenvolupar en els vivers d'empreses programes de formació específica per promoure noves activitats econòmiques que afavoreixin la incorporació laboral i a la vegada estimulin la creació de qualsevol tipus d'empreses, àdhuc les cooperatives susceptibles de dur a terme les activitats.</p> <p>Indicador: Nombre de programes de formació. Nombre d'estudiants. Cens de vivers d'empreses.</p> <p>III.1.1.3. Creació, sobre la base del que ja existeix, d'un Observatori Social del Mercat, amb funcions de connexió entre oferta i demanda i amb l'objectiu de donar resposta amb rapidesa a les noves situacions del mercat laboral.</p> <p>Indicador: Creació de l'Observatori. Propostes generades des de l'Observatori.</p> <p>III.1.1.4. Promoure programes per a l'oferta de llocs de treball de clar contingut social per facilitar ocupació a les persones aturades de llarga durada i evitar la seva marginació social.</p> <p>Indicador: Nombre de llocs de treball oferts.</p>
III.2. APROFITAR POSITIVAMENT LA TENDÈNCIA A L'ENVELLIMENT DE LA POBLACIÓ	III.2.1. Facilitar serveis assistencials adients a les necessitats de la gent gran	<p>III.2.1.1. Organitzar més programes de preparació a la jubilació durant la vida activa. En aquests es fomentaria l'aprenentatge de l'oci, del treball voluntari i de noves formes relacionals, associatives i de sensibilització per a aquesta nova etapa de la vida.</p> <p>Indicador: Nombre i relació de programes. Nombre de persones implicades.</p>

Objectius	Subobjectius	Mesures
		<p>III.2.1.2. Augmentar l'oferta de residències assistides a preus assequibles, tant públiques com privades, i els centres de dia amb servei de menjador.</p> <p>Indicador: Nombre de places. Recursos en programes d'adequació. Volum de la demanda per a noves places.</p> <p>III.2.1.3. Potenciar els programes d'eliminació de barreres per fer la ciutat més habitable i comunicativa. Eliminar barreres arquitectòniques en els transports i en els carrers, potenciant els programes ja existents.</p> <p>Indicador: Nombre d'intervencions. Volum de la inversió.</p>
	<p>III.2.2. Revaloració social de la vellesa</p> <p>III.3.1. Incrementar el protagonisme social de la joventut barcelonina, facilitant els canals perquè pugui fer una contribució generacional important al conjunt de la ciutadania</p>	<p>III.2.2.1. Organitzar el voluntariat entre les persones grans, de forma descentralitzada per barris, de manera que puguin col·laborar en diverses iniciatives ciutadanes d'utilitat social.</p> <p>Indicador: Nombre d'organitzacions. Nombre de persones. Tipus d'activitats realitzades.</p> <p>III.3.1.1. Promoure el voluntariat donant suport a les associacions sense finalitat de lucre i contribuint a la recerca de fonts de finançament privat que permetin d'enfortir-les.</p> <p>Indicador: Nombre de voluntaris. Activitats que configuren el voluntariat</p> <p>III.3.1.2. Promoure la creació de més places de prestació social i substitutòria a les entitats públiques i privades de Barcelona. Aquestes places haurien de ser l'embrió del nou servei civil en els propers anys.</p> <p>Indicador: Nombre de places. Àmbits i sectors on es realitzen.</p> <p>III.3.1.3. Afavorir la inserció sociolaboral dels joves a partir de programes i d'ofertes d'ocupació específics.</p> <p>Indicador: Nombre de programes. Nombre de places ocupades.</p>

Objectius	Subobjectius	Mesures
III.4. ANTICIPAR UNA RESPOSTA A LA IMMIGRACIÓ COM A FENOMEN EN CREIXEMENT	III.4.1. Garantir un clima d'acceptació i de preservació dels drets dels nous ciutadans provinents d'altres continents	<p>III.4.1.1. Agilitar els permisos de residència i possibilitat de renovar-los únicament amb la condició d'estar inscrits en els registres de l'atur. Facilitar els tràmits burocràtics que dificulten el reagrupament familiar, equiparant-los a la legislació europea en aquesta matèria.</p> <p>Indicador: Durada dels tràmits burocràtics. Demandes sol·licitades / permisos concedits.</p>
	III.4.1.2. Propiciar, després d'un període raonable de residència, l'exercici del dret de sufragi actiu i passiu dels residents estables a les eleccions municipals.	<p>Indicador: Exercici del dret. Percentatge dels residents amb capacitat d'exercici al dret.</p>
	III.4.2. Preveure i establir pautes de comportament i de relació, que evitin efectes de marginació i altres conflictes de convivència	<p>III.4.2.1. Establir una plataforma permanent de diàleg i de col·laboració entre administració local, agents socials, associacions d'immigrants i entitats no governamentals i establir mecanismes de control de la contractació.</p> <p>Indicador: Constitució de la plataforma. Propostes sorgides.</p>
		<p>III.4.2.2. Programes de formació ocupacional integrals per a immigrants, que incloguin tant l'especialització professional com l'aprenentatge de la llengua i el coneixement de la societat receptora.</p> <p>Indicador: Nombre de programes. Nombre de persones que hi assisteixen.</p>
		<p>III.4.2.3. Accés a l'assistència sanitària i educativa pública per a tots els residents a Catalunya, tot evitant actituds d'enfrontament racial.</p> <p>Indicador: Percentatge d'immigrants amb assistència respecte al total.</p>
	III.4.3. Promoure una cultura de cooperació amb els països del Tercer Món	<p>III.4.3.1. Fomentar el suport públic als criteris de solidaritat econòmica internacional, amb la dedicació del 0,7% dels pressupostos de les administracions públiques de l'àmbit de Barcelona a aquesta finalitat.</p> <p>Indicador: Quantificació actual del percentatge. Nombre d'institucions que assumeixen el compromís.</p>

Estratègia IV: Garantir el desplegament d'una moderna activitat econòmica d'àmbit internacional

Objectius	Subobjectius	Mesures
IV.1. ACTIVITATS I INFRAESTRUCTURES VINCULADES A LA MOBILITAT, A LA LOGÍSTICA I A LA DISTRIBUCIÓ DE MERCADERIES I DE PERSONES	IV.1.1. Impulsar una política de formació que faciliti la creació de noves activitats d'alt valor afegit	IV.1.1.1. Dissenyar i executar noves activitats de formació integral per donar consistència a l'objectiu d'esdevenir una ciutat important com a Centre de Distribució del Sud d'Europa . Coordinar-ho amb l'Acord Nacional de Formació Continuada i amb els operadors del sector. Indicador: Pla de formació. Nombre de persones afectades.
	IV.1.2. Insistir i aprofundir en la millora de les infraestructures de transport	IV.1.2.1. Elaborar un Pla integral de la logística de mercaderies amb la participació de tots els sectors afectats. Indicador: Elaboració del Pla. Propostes del Pla en fase de realització.
		IV.1.2.2. Consolidar la ZAL portuària i coordinar-la amb les activitats logístiques del Consorci de la Zona Franca de Barcelona. Indicador: Superfície en funcionament. Volum d'activitats que s'hi realitzen. Volum de les inversions realitzades.
		IV.1.2.3. Desenvolupar la zona modular de serveis de l'Aeroport i la seva àrea de càrrega: hangars, tallers, manteniment, catering, drassanes, serveis fitosanitaris... Indicador: Tones de càrrega i instal·lacions. Programa d'inversions.
		IV.1.2.4. Donar suport a les línies d'alta velocitat Montpeller-Barcelona-Madrid. Indicador: Grau d'avanç del projecte, km de línia... Programa d'inversions.

Objectius	Subobjectius	Mesures
IV.2. ACTIVITATS I INFRAESTRUCTURES RELACIONADES AMB LA INFORMACIÓ	IV.2.1. Crear la infraestructura de la informació	IV.2.1.1. Cablejar l'àrea de Barcelona per tal de permetre la transmissió d'informació de forma interactiva. Indicador: km de cable. Grau d'utilització de les noves infraestructures.
	IV.2.2. Promoure la creació de serveis d'alt valor afegit: informació, multimèdia...	IV.2.2.1. Promoure la creació i el manteniment d' empreses de serveis multimèdia i audiovisuals . Indicador: Nombre d'empreses. Ocupació. IV.2.2.2. Constituir centres servidors d'informacions digitalitzades , d'abast internacional i crear empreses generadores de serveis d'informació , dedicades a la creació i a la distribució, amb especial atenció a la creació de vivers d'empreses especialitzades en aquest camp. Indicador: Nombre d'empreses. Volum de serveis prestats. Ocupació. IV.2.2.3. Promoure i atreure empreses d'abast internacional dedicades a la distribució d'informació. Indicador: Nombre d'empreses. Volum de serveis. Ocupació.
	IV.2.3. Garantir una base formativa adient a les necessitats de les noves tecnologies i dels seus usuaris	IV.2.3.1. Estructurar una oferta, per part dels centres de formació, d'un programa per formar 500 professionals en noves tecnologies digitals en el període de cinc anys, assegurant-ne l'inseriment en activitats tant d'oferta com de demanda. Indicador: Programes de formació. Nombre d'alumnes.
IV.3. CENTRE UNIVERSITARI	IV.3.1. Afavorir una major capacitat de relació entre els centres de formació	IV.3.1.1. Estructurar una promoció conjunta de les 5 universitats en diferents parts del món. Indicador: Nombre d'accions conjuntes. Nombre d'estudiants afectats.

Objectius	Subobjectius	Mesures
IV.4. MILLORAR L'ATRACCIÓ DE LA CIUTAT	IV.3.2. Disposar dels equips d'acolliment necessaris	IV.3.1.2. Donar resposta als requisits lingüístics específics dels estudiants estrangers que volen venir a Barcelona. Indicador: Nombre d'estudiants estrangers a Barcelona. Percentatge relatiu d'estudiants de Barcelona respecte d'altres ciutats.
	IV.4.1. Disposar de les infraestructures d'acolliment i altres de caràcter cultural que necessita una ciutat com Barcelona, amb els estàndards de dimensió i de qualitat	IV.3.2.1. Ampliar i millorar les residències d'estudiants , professors i universitaris estrangers. Indicador: Places de residència.
		IV.4.1.1. Disposar d'un sistema de gestió flexible per a la promoció i la captació de congressos i donar suport al Barcelona Convention Bureau com a programa de turisme de Barcelona. Indicador: Nombre de congressos. Nombre de congressistes. Posició de Barcelona en el rànquing mundial.
		IV.4.1.2. Construir una nova estació marítima . Indicador: Seguiment de la construcció. Volum de passatgers. Volum de trànsit marítim.
		IV.4.1.3. Accelerar la posada en servei de les noves infraestructures culturals (inclòs el Liceu), com a element per incrementar l'atracció de la ciutat. Indicador: Posada en funcionament. Nivell d'ocupació de les infraestructures. Grau d'avançament dels projectes culturals.
	IV.4.2. Acció coordinada entre les institucions competents, en matèria de promoció exterior de la ciutat, amb recursos i capacitat de gestió adient.	IV.4.2.1. Reforçar el Consorci de Turisme de Barcelona , amb un nivell de recursos superior que permeti assumir funcions amb garanties d'èxit, tant per a la promoció turística com per a la comercial. Indicador: Pressupost Nombre de turistes. Índex d'incidència econòmica en els sectors comercials.

Objectius	Subobjectius	Mesures
IV.5. IMPULSAR ELS SECTORS RELACIONATS AMB LA SALUT	IV.5.1. Millorar les infraestructures de suport i augmentar el valor afegit dels productes d'aquests sectors	IV.5.1.1. Crear laboratoris especialitzats en tests de qualitat i d'homologació de productes farmacèutics, alimentaris i aparells mèdico-sanitaris, facilitant l'augment de la recerca pròpia a les nostres empreses. Indicador: Nombre d'assaigs. Nombre de laboratoris. Volum de R + D de les empreses del sector.
	IV.5.2. Augmentar la demanda	IV.5.2.1. Potenciar la campanya Barcelona Centre Mèdic Indicador: Nombre de pacients estrangers. Nombre de centres mèdics afiliats. Tipus d'assistència.
IV.6. MANTENIMENT DEL PES DE L'ACTIVITAT PRODUCTIVA INDUSTRIAL	IV.6.1. Donar suport al manteniment de l'actual pes de l' activitat industrial en el conjunt de les rendes generades a l' àrea econòmica de Barcelona	IV.6.1.1. Reservar i promoure sòl industrial i de serveis relacionat amb la reestructuració de les infraestructures de connectabilitat metropolitana, mantenint la qualificació urbanística de sòl industrial a Barcelona en el 8%. Simplificació urbanística i administrativa per tal de promoure activitats econòmiques a l'àmbit urbà . Indicador: Hectàrees de sòl industrial. Temps de tramitació de permisos. Seguiment del cens industrial a Barcelona.
		IV.6.1.2. Propiciar acords o pactes industrials (Administració-sindicats-patronals) per al manteniment de l'ocupació i de les rendes. D'una forma especial, aprofundir en la viabilitat d'un pacte industrial metropolità . Indicador: Estudis, propostes i reunions sobre el tema.

Estratègia V: Posicionament de l'àrea de Barcelona en l'economia internacional

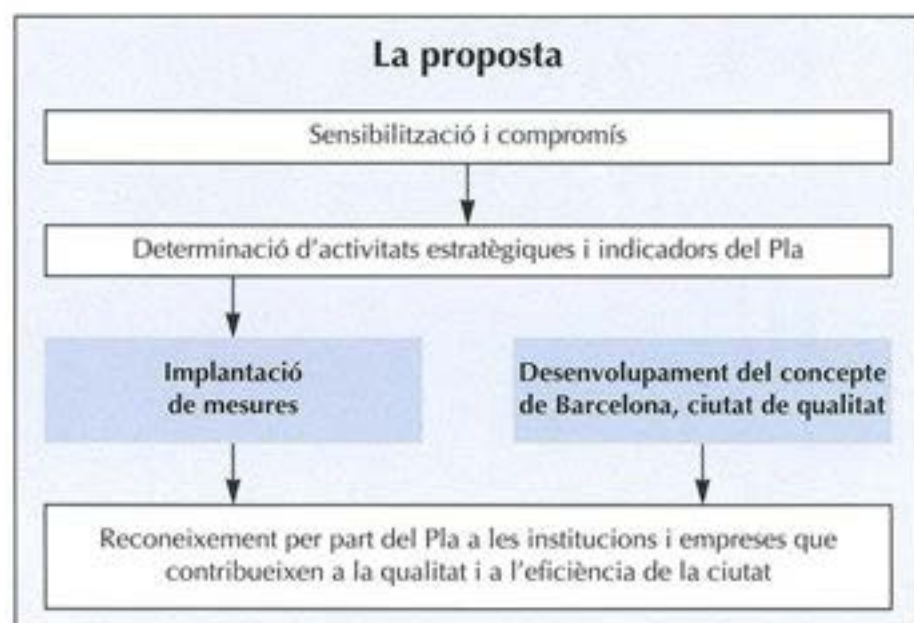
Objectius	Subobjectius	Mesures
V.1. MACROREGIÓ	V.1.1. Enfortir la cohesió territorial per tal de crear un pol de creixement econòmic fort a la Mediterrània nord-occidental	<p>V.1.1.1. Acabar els grans eixos viaris vertebradors de la regió. L'eix transversal, l'eix pirinenc, l'eix del Llobregat i l'eix de l'Ebre-Tolosa. Reforçar la xarxa de ferrocarril regional i a escala de la macroregió: implantació del tren d'alta velocitat.</p> <p>Indicador: km de carretera. km de línia fèrria. Nivell d'execució del programa d'inversions.</p> <p>V.1.1.2. Desenvolupar una estratègia aeroportuària conjunta basada en la complementarietat dels serveis oferts. Reforçar les línies aèries de comunicació interna, especialment per als recorreguts nord-sud de la Mediterrània occidental.</p> <p>Indicador: Nombre de vols regionals. Nombre de passatgers. Nombre i característiques dels acords establerts.</p> <p>V.1.1.3. Gestió coordinada del front portuari a escala catalana i de la macroregió.</p> <p>Indicador: Nombre i característiques dels acords establerts. Volum i distribució de l'activitat portuària.</p> <p>V.1.1.4. Impulsar la connectabilitat dels equipaments tecnològics i de les universitats.</p> <p>Indicador: Nombre d'acords. Nombre de convenis.</p> <p>V.1.1.5. Potenciar la consolidació de la xarxa C-6. Xarxa impulsada pel I Pla i que integra les ciutats de: Barcelona, Montpeller, Palma de Mallorca, Saragossa, Tolosa i València.</p> <p>Indicador: Projectes en curs sorgits de la xarxa. Programes que s'han de desenvolupar.</p>

Objectius	Subobjectius	Mesures
V.2. EUROPA	V.2.1. Incrementar l'especialització de la ciutat en branques concretes d'activitat per tal de dotar-se d'un perfil propi en el context europeu	V.2.1.1. Reforçar la posició de Barcelona en l'àmbit europeu i, de manera especial, en aquells segments de major avantatge comparatiu per a Barcelona, com són les activitats vinculades a centre logístic, fires i congressos, centre universitari, salut i el lideratge de Barcelona en xarxes europees per a la cooperació i la transferència de tecnologies urbanes.
V.3. AMÈRICA LLATINA	V.3.1. Articular una política de cooperació amb Amèrica Llatina des de la perspectiva de la ciutat de Barcelona com a pont amb la Unió Europea	<p>V.3.1.1. Afavorir els programes d'intercanvis comercials entre empreses de Barcelona i d'Amèrica Llatina, i donar suport a la Fira de Barcelona com a agent promotor d'intercanvis.</p> <p>Indicador: Missions comercials. Volum d'intercanvis. Sectors amb major vinculació.</p> <p>V.3.1.2. Establir acords i programes específics de cooperació amb ciutats d'Amèrica Llatina per a la transferència de tecnologies urbanes (aprofundint i estenent el model del CIDEU).</p> <p>Indicador: Nombre d'acords de cooperació. Projectes en fase de realització.</p> <p>V.3.1.3. Crear, per part de les universitats catalanes i altres centres d'ensenyament superior barcelonins, programes específics de formació adreçats a Amèrica Llatina, amb la utilització dels moderns sistemes de telecomunicacions.</p> <p>Indicador: Nombre de programes. Nombre d'estudiants.</p> <p>V.3.1.4. Consolidar el paper de Barcelona en l'estudi, la producció i la difusió internacional de les cultures hispàniques (amb particular atenció al sector editorial i audiovisual).</p> <p>Indicador: Volum de la distribució dels mitjans audiovisuals a Amèrica Llatina.</p> <p>V.3.1.5. Promoure la conformació de fundacions i altres activitats de mecenatge que donin suport a l'activitat d'intercanvi comercial.</p> <p>Indicador: Nombre de fundacions. Nombre de programes. Actuacions realitzades.</p>

Objectius	Subobjectius	Mesures
V.4. NORD D'ÀFRICA	<p>V.4.1. Participar activament en els programes de cooperació multilateral que s'estan dissenyant per a la Conca Mediterrània</p>	<p>V.4.1.1. Potenciar la presència de consultors i empreses de serveis a Barcelona en programes de la Unió Europea amb el Magreb i el nord d'Àfrica. Indicador: Nombre de programes. Programes amb presència d'institucions de Barcelona.</p>
	<p>V.4.2. Impulsar la presència d'activitats productives d'empreses de Barcelona en aquests països</p>	<p>V.4.2.1. Potenciar la Fira de Barcelona com a plataforma de petites i mitjanes empreses en els països del Magreb. Indicador: Nombre d'empreses. Nombre de missions. Volum de l'intercanvi comercial.</p>
	<p>V.4.3. Afavorir els intercanvis culturals i universitaris amb els països del nord d'Àfrica</p>	<p>V.4.3.1. Augmentar la presència de Catalunya en els programes d'intercanvi d'estudiants previstos en els plans de cooperació bianual Espanya-Marroc. Indicador: Nombre de programes. Actuacions realitzades.</p> <p>V.4.3.2. Augmentar el pes relatiu de les universitats de Catalunya, en relació amb les universitats dels països del nord d'Àfrica. Indicador: Nombre d'acords interuniversitaris.</p>

V. IMPLANTACIÓ DEL II PLA ESTRATÈGIC

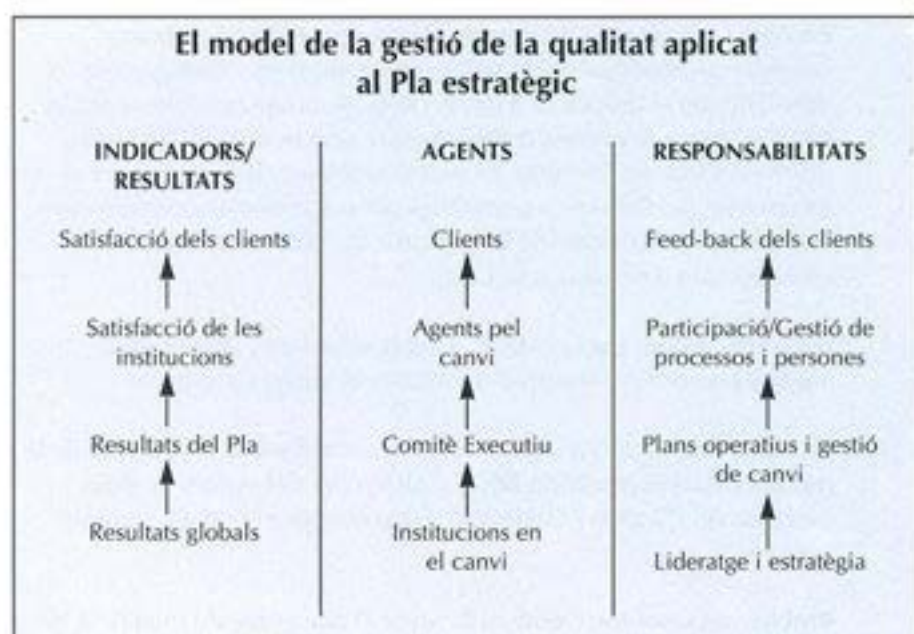
108. Resulta evident que un pla estratègic urbà no és ni un llibre per posar en un prestatge ni un treball d'erudició per a una tesi doctoral. Un pla estratègic és, essencialment, un pla d'acció. I, com a tal, és –ho hem vist– un conjunt de mesures que tenen una única finalitat: ser implantades.
109. El procés d'implantació del Pla, essent la tasca cabdal, és, sens dubte, la part més complexa. Per un cantó, per la pròpia complexitat de la mesura; per un altre, pel fet que el Pla, com a tal, no té cap tipus de competència sobre els processos d'aplicació de les mesures. Per fi, pel fet de la dificultat de disposar d'elements de judici fefaents –indicadors– que permetin un seguiment objectivat de l'evolució de la mesura.
110. Des d'un punt de vista metodològic, doncs, no resultava massa fàcil aquesta etapa crucial del Pla. I, de fet, l'experiència adquirida en el I Pla així ens ho venia a manifestar. La manca d'uns processos lògics i d'uns indicadors objectius no permetia un seguiment prou acurat de l'estat d'implantació de les mesures.



111. Aquesta llacuna metodològica es vol superar mitjançant l'ús d'un altre instrument desenvolupat en el si de les empreses: la gestió de la qualitat. Aquesta metodologia ens serà útil a l'hora de posar en marxa la missió del Pla: eficiència i qualitat de la ciutat.
112. Per tant, la implantació del II Pla estratègic Barcelona 2000 es proposa, d'acord amb els principis de gestió de la qualitat i amb un doble enfocament:

- a) Garantir una implantació eficaç de les mesures que integren el II Pla.
- b) Garantir la qualitat de les activitats i dels sectors relacionats amb les diferents mesures del Pla a fi de contribuir a reforçar la missió qualitat de la ciutat.

113. El model de gestió de la qualitat aplicat al Pla estratègic sembla factible pel fet de poder disposar dels elements bàsics necessaris: uns resultats/indicadors que mesuraran la satisfacció dels clients i de les institucions pels mateixos resultats del Pla, uns agents que han de facilitar el canvi i que poden ser les mateixes institucions del Comitè Executiu del Pla, i unes responsabilitats concretes que s'hauran d'atribuir a aquelles persones que acceptaran liderar la gestió dels processos que han de facilitar el canvi. És a dir: lideratge, participació, processos, orientació al client i mesura dels resultats.
114. En tota aquesta etapa d'implantació del Pla cal, per tant, remarcar la importància d'una paraula clau: el canvi. El Pla i la seva implantació s'han de preveure com un procés de canvi. De canvi d'alguna situació que genera determinats problemes o de la qual es podria treure molt més profit amb l'adopció d'una sèrie de mesures determinades.



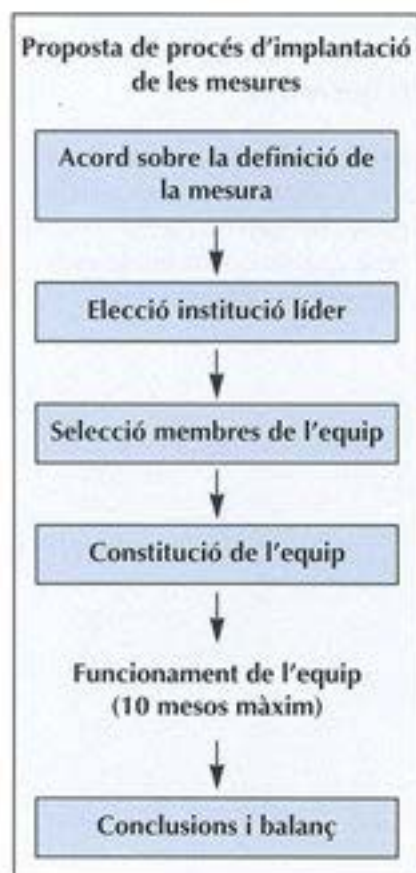
Els paral·lelismes

- Lideratge dels alts nivells
- Participació
- Processos / Cooperació
- Orientació client
- Mesura de resultats. Anàlisi basada en dades
- Comitè Executiu. Màxim responsable de les institucions representatives de Barcelona
- 200 institucions de la ciutat
- Accions del Pla impliquen diverses institucions
- Orientació als ciutadans i institucions de la ciutat
- Indicadors dels processos del Pla estratègic
- Indicadors dels processos estratègics de la ciutat

V.1. LA IMPLANTACIÓ DE LES MESURES DEL II PLA

V.1.1. Sensibilització i compromís

115. El procés es posa en marxa a partir d'una tasca prèvia de **sensibilització i de compromís**. La sensibilització es va dur a terme mitjançant la presentació, amb el corresponent debat, d'una sèrie d'experiències dutes a terme pel Port de Barcelona, Renfe, Cía. Roca Radiadors i Teneo amb els membres del Comitè Executiu presidit per l'alcalde de Barcelona. El compromís institucional d'utilitzar la metodologia de la gestió de qualitat quedà reflectit en els paràgrafs b) i c) de la declaració-compromís del Comitè Executiu que va ser aprovada pel Consell General del Pla en la seva sessió del 30 de novembre de 1994. És a dir, el compromís que va acompanyar la mateixa aprovació del II Pla.



V.1.2. Inici del procés d'implantació de les mesures

116. El segon pas va consistir en la prioritització d'una sèrie de mesures del Pla amb la finalitat de concentrar els esforços d'acord amb un calendari factible que evités excessives dispersions i càrregues de treball durant el procés. És a dir, el criteri de prioritització no va ser la major o menor importància de la mesura sinó la capacitat de treball del mateix Comitè Executiu. En aquest sentit se seleccionaren 29 de les 68 mesures del Pla com a prioritàries per posar en marxa en el decurs del 1995. El procés total de la implantació, amb aquest calendari, seria, per tant d'uns dos anys i mig.

117. A partir d'aquests passos previs, s'inicià el veritable procés de la implantació de les mesures d'acord amb el següent esquema:

118. Els dos primers punts d'aquest esquema, **acord sobre la definició de la mesura i elecció institució líder**, s'inicien des del mateix Comitè Executiu del Pla amb l'elaboració d'una fitxa que conté els següents apartats:

Problema a resoldre. Quina és la situació que es pretén modificar, per què causa problemes o per què es podria millorar. Aquesta és una pregunta no sempre fàcil de respondre ni d'arribar a una entesa comuna i consensuada. Les paraules no signifiquen el mateix per a tothom i, per tant, és absolutament rellevant arribar a un acord definitiu sobre el problema real que es vol resoldre amb una determinada mesura. D'altra banda, tampoc totes les mesures, quan s'aproven, no tenen el nivell de concreció que s'exigeix per a la seva posterior implantació. Per exemple, la mesura 1.2.1.1 " Crear els sistemes de control de qualitat dels serveis de la ciutat , tot promovent la implantació dels corresponents plans de qualitat en les activitats més estratègiques..." necessitava una definició més acurada en el sentit de determinar en quins sectors s'havia d'actuar prioritàriament i què es volia dir amb "activitats estratègiques".

Objectius de la mesura. Cal, també, tenir ben clars i assumits els diferents objectius que es poden assolir amb l'aplicació de cada una de les mesures. Seguint amb el mateix exemple del paràgraf anterior, s'acordà que la mesura tenia tres grans objectius: 1. Identificar els serveis de la ciutat i la preferència dels usuaris per tal de procedir a la seva ordenació. 2. Elaborar uns quadres d'indicadors per definir els estàndards de qualitat de cada un d'aquests serveis. 3. Proposar els manuals de gestió i els controls dels indicadors (identificar agents, analitzar normes existents, establir pactes amb els agents dels serveis...).

Composició ideal dels agents implicats. Es tracta de fer una primera aproximació de quins són els agents o les institucions que estarien implicats amb els processos de la implantació de cada mesura. Poden ser representants d'associacions de consumidors, de les universitats, de l'Administració local, autonòmica o central, dels sindicats, de les empreses...

Institució que lidera. Aquest és un dels compromisos fonamentals d'aquesta etapa. Es tracta que el Comitè Executiu proposi una persona que, com a líder, es responsabilitzi del desenvolupament de la mesura, de conduir l'equip a través de tot el procés d'implantació de la mesura, de comunicar els seus progressos a l'Oficina de Coordinació del Pla. Aquesta tasca compta, també, amb la figura d'un facilitador, que és l'encarregat més directament implicat amb la conducció de l'equip, el seguiment metodològic, el disseny i l'acompliment dels ordres del dia i de garantir els mitjans necessaris per a les reunions de l'equip.

Indicadors. És una proposta indicativa i inicial del Comitè Executiu sobre els possibles indicadors a utilitzar per al seguiment de l'aplicació de les mesures. L'equip de treball serà l'encarregat de donar-los major concreció.

Sectors i activitats vinculats. Es tracta d'establir una relació dels sectors que poden estar més relacionats amb l'àmbit d'aquesta mesura per tal de treballar el segon compromís de l'etapa de la implantació: "garantir la qualitat de les activitats i dels sectors vinculats amb el Pla per tal de reforçar la missió qualitat del Pla".

Clients. Es pretén determinar quins són, o poden ser, els principals clients o beneficiaris de la implantació de la mesura.

119. D'acord amb aquesta fitxa-proposta del Comitè Executiu i amb l'acceptació del líder de cada mesura, el següent pas consisteix ja a constituir els equips de treball i a definir-ne el funcionament.

V.1.3. Funcionament dels equips

120. Amb la metodologia utilitzada els equips de treball esdevenen els elements bàsics de la participació col·lectiva en la implicació de la posada en marxa de les mesures i en la validació de les solucions adoptades.

121. Per crear un equip de treball es té en compte: a) la complexitat del tema. Amb una mesura molt directa i amb molts pocs agents implicats no val la pena constituir un equip de treball; b) informació dispersa. Cal la cooperació de les persones i institucions vinculades per tal de reunir el màxim d'informació necessària per emprendre el procés de la implantació.
122. De la tasca dels equips de treball s'ha d'esperar: a) l'aportació d'experiències, opinions i informacions diverses; b) l'anàlisi de la situació basada en fets i dades; c) una proposta de solucions; d) una proposta de pla d'implantació, i e) una proposta de com cal mesurar el funcionament de la mesura aplicada.
123. La tasca dels equips de treball es pot acabar de diferents maneres: a) amb unes recomanacions; b) amb la implantació parcial d'algunes de les recomanacions; c) amb la implantació de les recomanacions.
124. Per facilitar la tasca dels equips de treball es compta amb l'assistència tècnica d'uns experts en gestió de la qualitat que s'encarreguen de la formació dels participants en els equips i del seguiment de les reunions.
125. Les regles bàsiques dels membres de l'equip són: prendre les decisions per consens, ser conscients de la confidencialitat d'alguns dels temes, escoltar, preparar les reunions, ser puntuals, estar oberts a noves idees, avaluar les sessions...
126. La durada del treball dels equips tècnics s'ha establert en sis mesos. Es considera que amb aquest espai de temps ha d'haver estat possible assolir els objectius que s'havien proposat.



V.2. MISSIÓ BARCELONA, CIUTAT DE QUALITAT

127. Com s'ha explicat, la missió Barcelona, ciutat de qualitat acompanya l'objectiu general del II Pla com un referent constant en el sentit que no serà possible assolir una major presència en els espais internacionals sense que la qualitat impregni totes les activitats de la ciutat. I, òbviament, aquesta missió està també vinculada directament a la segona part del mateix objectiu general quan es diu "per garantir el creixement de la ciutat en termes de progrés econòmic, social i de qualitat de vida."



128. No s'ha d'oblidar la complexitat de dur a terme aquesta missió. Cal, per tant, definir un programa de treball que faci factible l'inici del procés entès, en aquest cas, com el desplegament d'una cultura de qualitat que s'ha d'anar estenent per tots els sectors i institucions de la ciutat. En aquest sentit, el que es pretén és definir la taca d'oli inicial.
129. La definició de per on començar es va decidir a partir del procés d'implantació de les mesures. Ja s'ha vist que en les fitxes corresponents a cada una s'estableixen relacions de sectors o activitats relacionades amb el problema que es pretén resoldre o amb la situació que es pretén canviar.
130. Determinats aquests sectors, es tractarà d'entrar en contacte amb les empreses, institucions i associacions que les representin per tal que, conjuntament s'estableixin pactes encaminats a estimular els plans de qualitat en el major nombre possible d'empreses i institucions. Quines normes de qualitat existeixen en el sector, com s'adapta el que ja existeix a les necessitats específiques de les empreses, quines alternatives hi ha, quins són els indicadors més adients i com s'han d'establir, si és possible, els mecanismes de la corresponent acreditació.
131. El Pla es proposa facilitar el procés establint els nexes de col·laboració entre les empreses i les institucions que constitueixen l'oferta formativa i experta en l'aplicació de plans de qualitat i la demanda que es derivi d'aquesta acció del Pla.

Vol millorar la qualitat de la seva ciutat? Ara pot fer-ho

El Pla Estratègic d'una Ciutat de Qualitat li demana que hi participi respondent les preguntes següents:

A) Valoració de la importància de cada servei en la qualitat d'una ciutat.

B) Percepció del funcionament actual dels serveis a Barcelona.

De la llista de temes que a continuació detallem, marqui amb una X la resposta que s'adequi millor a la seva opinió.

Gràcies per la seva col·laboració.



ASSOCIACIÓ
PER LA QUALITAT DE
BARCELONA
1994

	Importància d'aspecte específic per a la qualitat de Barcelona				Percepció del funcionament actual d'aquests serveis a Barcelona			
	Molt important	Important	No important	No important	Excel·lent	B	Regular	Deficient
• Transport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Equipaments culturals (teatre, auditori, museus, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Serveis de transport públic (metro, autobusos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Comunicacions amb poblacions de l'entorn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Oferta de formació i accés al mercat de treball	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Serveis de protecció ciutadana (policia, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Accés a l'habitatge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rehabilitació de barri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Oferta de residència per a la tercera edat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Oferta de guarderia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Integració dels immigrants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Salut Pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Oferta d'activitats per al temps lliure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Atenció de l'Administració d'Urbanisme (atenció als veïnatges, estudi d'impacte ambiental, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Serveis de recollida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Serveis comercials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Franquícia dels comerços, parcs, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El barri de la ciutat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Seguretat de la ciutat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Manteniment i neteja dels carrers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Control d'habitatge (preu, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI. Institucions i persones que han elaborat el II Pla estratègic econòmic i social Barcelona 2000

VI.1. CONSELL GENERAL

President:

Pasqual Maragall
Alcalde de Barcelona

Vicepresidents:

Joan Clos
Primer tinent d'alcalde
Ajuntament de Barcelona

Antoni Negre
President de la Cambra de Comerç,
Indústria i Navegació de Barcelona

Joan Molins
President del Cercle d'Economia

Alfred Clemente
Secretari General de la Unió Sindical
de Comissions Obreres del Barcelonès

Carles Ponsa
Delegat Especial de l'Estat al Consorci
de la Zona Franca de Barcelona

Josep Lluís Jové
President del Comitè Executiu de la
Fira de Barcelona

Joan Rosell
President del Foment del Treball
Nacional

Joan Blanch
Vicepresident executiu de la
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea
Metropolitana de Barcelona

Josep Munné
President del Port de Barcelona

Josep M. Álvarez
Secretari general de la Unió General
de Treballadors de Catalunya

Antoni Caparrós
Rector de la Universitat de Barcelona

Membres:

Lluís Armet
Aeroport de Barcelona
Agència EFE, S.A.
Agrupació de Fabricants de Ciment de
Catalunya

Agrupación de Constructores de Obras
de la Provincia de Barcelona
Agrupament de Botiguers i
Comerciants de Catalunya
Aigües de Barcelona
Arquebisbat de Barcelona
Asociación de Campings y Ciudades
de Vacaciones de la Provincia de
Barcelona
Asociación de Industriales de Plásticos
de Catalunya
Asociación de Transitarios Expedidores
Internacionales y Asimilados de
Barcelona
Asociación Industrial Textil del Proceso
Algodonero
Asociación Multisectorial de
Exportadores de Catalunya
Asociación Nacional de Industrias
Electrónicas
Associació Catalana de Mútues
d'Accidents de Treball
Associació Catalana d'Agències de
Viatges
Associació Catalana d'Empreses de
Jardineria
Associació Catalana d'Empreses de
Transport de Mercaderies
Associació de Línies Aèries
Associació de Promotors-Constructors
d'Edificis de Barcelona
Associació Empresarial Catalana de
Publicitat
Associació Espanyola de Robòtica
Associació Independent de Joves
Empresaris de Catalunya
Associació per a les Naciones Unidas a
Espanya
Ateneu Barcelonès
Aviaco
Avui
Banc Català de Crèdit
Banc de la Petita i Mitjana Empresa
Banc de Sabadell
Banc d'Europa
Banca Catalana
Banca Nazionale del Lavoro
Banco Atlántico
Banco Bilbao-Vizcaya, S.A.
Banco Exterior de España
Banco Hispano Americano
Banco Español de Crédito, S.A.
Barcelona Activa, S.A.
Barcelona Centro Médico
Josep M. Bricall
Caixa d'Estalvis de Catalunya

Caixa d'Estalvis i Pensions de
Barcelona
Cámara Oficial de Contratistas de
Obras Públicas de Cataluña
Caritas Diocesana
Catalana d'Iniciatives, S.A.
Catalunya Ràdio
Centre Català de Prospectiva
Centre de Càlcul de Sabadell, S.A.
Centre d'Estudis de Planificació
Centre d'Estudis, Debats i Tertúlies
Centre d'Informació i Documentació
Internacionals a Barcelona
Centre Excursionista de Catalunya
Centro de Estudios y Asesoramiento
Metalúrgico
Centro Español de Plásticos
Club d'Amics de la Unesco de
Barcelona
Col·legi de Corredors de Comerç de
Barcelona
Col·legi de Farmacèutics de la
Provincia de Barcelona
Col·legi de Periodistes de Catalunya
Col·legi d'Aparelladors i Arquitectes
Tècnics de Barcelona
Col·legi d'Arquitectes de Catalunya
Col·legi d'Economistes de Catalunya
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya
Col·legi Oficial de Doctors i Llicenciats
en Filosofia i Lletres i Ciències de
Catalunya
Col·legi Oficial de Metges de
Barcelona i Provincia
Col·legi Oficial de Psicòlegs de
Catalunya
Col·legi Oficial de Químics de
Catalunya
Col·legi Oficial d'Agents de la
Propietat Immobiliària de Barcelona i
Provincia
Col·legi Oficial d'Agents i
Comissionistes de Duanes de
Barcelona
Col·legi Oficial d'Enginyers de Camins,
Canals i Ports de Catalunya
Consell Comarcal del Baix Llobregat
Consell de Gremis de Comerç de
Barcelona
Consell de la Joventut de Barcelona
Consell Social de la Universitat de
Barcelona
Consell Superior d'Investigacions
Científiques
Consorci del Gran Teatre del Liceu

Enric Crous
José Antonio Díaz Salanova
Justo Domínguez
El Boulevard Rosa
Enher
Escola d'Alta Direcció i Administració,
S.A.
Escola Superior d'Administració i
Direcció d'Empreses
Escuela de Administración de Empresas
de Barcelona
Europa Press de Catalunya, S.A.
Federació de Cooperatives de Treball
Associat de Catalunya
Federació de Gremis de Detallistes de
Productes Alimentaris
Federació de Societats Anònimes
Laborals de Catalunya
Federació d'Associacions de Veïns de
Barcelona
Federació Empresarial Catalana
d'Autotransport de Viatgers
Federació Empresarial Catalana del
Sector Químic
Federació Provincial i Regional de
Transports de Barcelona
Federación de Entidades Empresariales
de la Construcción
Federación ECOM
Federación Nacional de Empresarios
Textiles Sederos
Ferrocarrils de la Generalitat de
Catalunya
Fuerzas Eléctricas de Catalunya, S.A.
Fundació Barcelona Promoció
Fundació BCD
Fundació Carles PI i Sunyer
Fundació Cercle d'Economia
Fundació EMI
Fundació Sardà Farniol
Fundació Foro para la Innovación Social
Fundación Miró
Futbol Club Barcelona
Gas Natural SDG, S.A.
Gremi de Fusters, Ebenistes i Similars
de Barcelona
Gremi de Garatges
Gremi de les Indústries de la Confecció
de Barcelona
Gremi d'Editors de Catalunya
Gremi d'Hotels de Barcelona
Gremi d'Indústries Gràfiques de
Barcelona
Gremi Provincial de Distribuidors
d'Alimentació de Barcelona
Gremio de Fabricantes de Equipos,
Accesorios y Recambios para la
Automoción
Gremio Provincial de Empresarios de
Salones de Fiesta de Barcelona en
General

Grup Set
Grupo Zeta, S.A.
Hidroeléctrica de Catalunya, S.A.
Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A.
Institut Català de Cooperació
Iberoamericana
Institut Català de Tecnologia
Institut Català del Consum
Institut Cerdà
Institut de Tecnologia de la
Construcció de Catalunya
Institut d'Estadística de Catalunya
Institut d'Estudis Metropolitans
Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa
Institut d'Humanitats
Institut Espanyol d'Analistes
d'Inversions
Instituto de la Empresa Familiar
Instituto Nacional de Empleo
Jove Cambra de Barcelona
Justícia i Pau
Enric Lacalle
José Luis López Bulla
Antoni Lucchetti
Ernest Lluch
Tona M. Mascareñas
Melcior Mateu
Max-Planck Institut
Mercados de Abastecimientos de
Barcelona, S.A.
Ministeri d'Indústria, Comerç i Turisme
– Delegació Territorial
Antoni Miquel
Albert Miralles
José Luis Muñoz
Joaquim de Nadal
Vicenç Oller
Orfeó Català
Organisme Autònom de Correus i
Telègrafs
Organización Nacional de Ciegos
Españoles
Parc Tecnològic del Vallès
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
Promocions Econòmiques Locals, S.A.
Josep M. Puig Salellas
Ràdio Barcelona
Ràdio Miramar
Ràdio Nacional d'Espanya
Albert Ràfols Casamada
Reial Club de Pol de Barcelona
Reial Acadèmia de Ciències i Arts de
Barcelona
Reial Acadèmia de Medicina
Reial Automòbil Club de Catalunya
Enric Reyna
Guerau Ruiz
Antoni Santibarcio
Societat Municipal d'Aparcaments i
Serveis, S.A.

Societat Rectora de la Borsa de Valors
de Barcelona, S.A.
Telefónica de España, S.A.
Televisió Espanyola, S.A.
Transports Metropolitans de Barcelona
Enric Truñó
Turisme de Barcelona
Unió Catalana d'Hospitals
Unió d'Adobadors de Catalunya
Unió Patronal Metal·lúrgica
Unión Catalana de Entidades
Aseguradoras y Capitalización
Universitat Autònoma de Barcelona
Universitat Politècnica de Catalunya
Josep M. Vallès
Eulàlia Vintró

VI.2. COMITÈ EXECUTIU

President:

Francesc Raventós

Delegat de l'alcalde

Membres:

Ramon Seró

Gerent delegat d'Economia i Empreses
de l'Ajuntament de Barcelona

Carles Castells

Director gerent de la Cambra de
Comerç, Indústria i Navegació de
Barcelona

Carles Tusquets

Vocal del Cercle d'Economia

Vicenç Tarrats

Secretari de Relacions Institucionals de
la Unió Sindical de Comissions
Obreres del Barcelonès

Jordi Toboso

Director general del Consorci de la
Zona Franca de Barcelona

Adolf Cabruja

Director general de la Fira de
Barcelona

Joan Pujol

Secretari general del Foment del
Treball Nacional

Àngel Simón

Gerent de la Mancomunitat de
Municipis de l'Àrea Metropolitana de
Barcelona

Josep Munné
President del Port de Barcelona

Julio Villacorta
Secretari Nacional de la Unió General de Treballadors

Martí Parellada
Representant de la Universitat de Barcelona

Francesc Santacana
Coordinador general

Joan Campreciós
Coordinador adjunt

Manuel de Forn
Expert - Assessor

VI.3. OFICINA DE COORDINACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

Coordinador general
Francesc Santacana

Coordinador adjunt
Joan Campreciós

Assessors del Programa de gestió de qualitat
Josep Roig
Meritxell Chaves

Secretària
Núria Mulero

VI.4. COMISSIONS TÈCNIQUES

Comissió Tècnica núm. 1 Recursos humans, formació i vincles amb el mercat laboral

President:
Josep M. Puig Salellas
President del Consell Social de la Universitat de Barcelona

Secretari:
David Parcerisas
Director general de l'Escola d'Alta Direcció i Administració (EADA)

Membres:
M. Luisa de la Riva
Agrupació de Fabricants de Ciment de Catalunya

Àngels Resines Creus
Ajuntament de Barcelona – Àrea d'Educació

Jordi Torroella Sans
Ajuntament de Barcelona – Àmbit de Benestar Social

Adolfo Moreno i Sansano
Ajuntament de Ripolllet

Anna M. Espona i Ruíz
Associació Catalana d'Empreses de Jardineria

Joan Sarrio Hertogs
Associació Independent de Joves Empresaris de Catalunya (AIJEC)

Santiago Tarín Puig
Associació Independent de Joves Empresaris de Catalunya (AIJEC)

Antonio Cabau
Aviación y Comercio, S.A. (AVIACO)

José M. Zabala Uribe
Banc Atlàntic

Jordi Foz Moreno
Banco Bilbao Vizcaya

Fina Jarque
Barcelona Activa, S.A.

Carolina Orriols
Barcelona Activa, S.A.

Francesc Falgueras i Ruscalleda
Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Josep Maixenchs i Agustí
Centre Calassanç – Escola Pia de Sarrià

Caridad García Sánchez
Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (Ceam)

Angel Acedo Carballes
Centro Nacional de Formación Ocupacional

Teresa Ferrer i Domingo
Col·legi de Doctors i Llicenciats en Filosofia i Lletres i en Ciències de Catalunya

Jordi Piñol
Col·legi de Químics de Catalunya

Alfredo Vara del Campo
Col·legi de Químics de Catalunya

Jesús Álvarez Rabanal
Col·legi d'Economistes de Catalunya

Ramón Garriga i Saperas
Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya

Etel Gordo
Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya

M. Pau González Gómez
Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya

Olga Pizuelo Ferrer
Col·legi Oficial de Psicòlegs de Catalunya

Rafael Bascones
Comissions Obreres

Joaquim Desulofeu i Aymar
Confederació de Comerç de Catalunya

Rosa M. Serrano
Confederació de Comerç de Catalunya

Francesc Castellana i Aregall
Consell Comarcal del Baix Llobregat

Rosa M. Serrano
Consell de Gremis de Comerç i Serveis de Barcelona

David Alemany Guillamón
Directa/Consultoria per al Desenvolupament de les Organitzacions

Lluís M. Pugés
Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses (ESADE)

Miguel Angel Saigi Grau
Escola Tècnica Superior d'Enginyers Industrials de Barcelona

Josep Terradellas Cirera
Escola Universitària d'Estudis
Empresarials d'Osona

Joan Llauder Sanmartí
Escola Universitària d'Enginyers
Tècnics

Vicenç Bosch Sans
Escuela de Administración de Empresas
de Barcelona (EAE)

Alfonso Cebrián Díaz
Escuela de Administración de Empresas
de Barcelona (EAE)

Josep Estalella i Melich
Federació de Cooperatives de Treball
Associat de Catalunya

Carles Huertas Pasquier
Federació de Gremis de Detallistes de
Productes Alimentaris (Fegram)

Josep Salvans i Parra
Federació de Societats Anònimes
Laborals (Fesalc)

Jordi Zapata i Font
Federació Empresarial Catalana
d'Autotransport de Viatgers

Carme Florencio
Foment del Treball Nacional

Neus Fontanet

Benet Cases Pallares
Fons Formació

Enric Corominas
Fundació Cercle d'Economia

Joaquim Novella
Fundació Cidob

Carles Ronda Escrich
Fundació Emi

Josep Bové Bertran
Fundació Emi

Josep M. Suris
Fundació Empresa i Ciència

Pere Joan Sureda Canals
Generalitat de Catalunya –
Coordinació Territorial i Seguretat
Social

Miquel Puig
Generalitat de Catalunya – Conselleria
d'Indústria

Isabel M. Segura
Institut Català del Consum

Jordi Vinaixa
Institut Català de Tecnologia

Josep M. Esquiús i Ausió
Institut de Tecnologia de la Construcció
de Catalunya (ITEC)

Josep Lluís Álvarez
Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa
(IESE)

Mario Latorre Badia
Institut Gaudí de la Construcció

Maravillas Rojo Torrecilla
Instituto Nacional de Empleo

Joaquim Millán i Alegret
Jove Cambra de Barcelona

Santiago Balleste Clofent
Partit Popular

Juan Luis Oliva de Saelves
Partit Popular

Pere Ferrándiz i Torrent
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Albert López i Sabater
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Jordi Jauset Berrocal
Ràdio Nacional d'Espanya de
Catalunya

Àngel Martín-Benito
Societat Espanyola d'Automòbils de
Turisme (Seat)

Albert Busquets Blay
Transports Metropolitans de Barcelona

Guillermo Bueno Hencke
Unió Patronal Metal·lúrgica

Melcior Mateu Brunet
Universitat Autònoma de Barcelona

Enric Genescà Garrigosa
Universitat Autònoma de Barcelona

Carlota Solé
Universitat Autònoma de Barcelona

Enric Argullol
Universitat Pompeu Fabra

Comissió Tècnica núm. 2 Potenciació del paper de la indústria: sectors actuals, nous sectors i difusió tecnològica

President:
Joan Molins
President del Cercle d'Economia

Secretari:
Jacint Ros
Cap del Departament de Política
Econòmica i Estructura Econòmica
Mundial de la Universitat de Barcelona

Membres:
Sergi Carrascón
Agrupació de Fabricants de Ciment de
Catalunya

Enric Oltra Querol
Ajuntament de Barcelona – Àrea
d'Urbanisme

Josep Montilla
Ajuntament de Cornellà

Celestino Corbacho
Ajuntament de l'Hospitalet de
Llobregat

Rosa Moragas i Moreno
Ajuntament de Ripolllet

Jesús Bono Lahoz
Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat

Diego Torres
Associació Independent de Joves
Empresaris de Catalunya

Jordi Mercader
Ato

Antonio Cabau
Aviación y Comercio, S.A. (Aviaco)

Artur Sauri i del Rio
Banca Catalana

José Ramón BARGUES SERRA Banco Bilbao Vizcaya – BBV	Jesús PUYUELO GALIANO Col·legi de Químics de Catalunya	Albert ROIG Institut Català de Tecnologia
Joan SALAS OROZCO Barcelona Activa, S.A.	M. Àngels MARTÍNEZ I CASTELLS Comissions Obreres	Miquel BARCELÓ Institut Català de Tecnologia
Jordi ANGUSTO I ZAMBRANO Barcelona Tecnologia	Anna FERNÁNDEZ I BONANCIÀ Consell Comarcal del Baix Llobregat	Lucas ARIAS Institut Català del Consum Anton M. CHECA Institut de Tecnologia de la Construcció (ITEC)
Joan GUIXER Biokit, S.A.	Josep RAMON SANTOLALLA Consell de Gremis de Comerç i Serveis de Barcelona	Isidre CANALS CABIRO Institut d'Estadística de Catalunya
Humbert SANZ I GARCIA Caixa d'Estalvis de Catalunya	Carles MIRAVITLLES I TORRAS Consell Superior d'Investigacions Científiques	Joan ROURE Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE)
Maria BORDONAU ALUJA Cambra Oficial de Contractistes d'Obres de Catalunya	Víctor GALLIGAT SEGURA Cubic, Serveis Tecnològics	Jaume PADRÓS ENAMORADO Institut Español de Analistas Financieros
Joan CARBONELL BRUIX Catalana d'Iniciatives, S.A.	Juan YLLA BADIA Dumez Copisa	Víctor DOMÍNGUEZ Integral, S.A.
Francesc BRANQUE Centre Excursionista de Catalunya	Ramon MASPONS BOSCH Escola Tècnica Superior d'Enginyers Industrials de Terrassa	Joan PARPAL MARFÀ Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona
Àngel HERMOSILLA PÉREZ Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (Ceam)	Manuel CALVO CATA Escuela de Administración de Empresas de Barcelona (EAE)	Dolors ROIG CANALS Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona
Pere MEROÑO CADENA Cercle d'Economia	Josep ESTALELLA I MELICH Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya	Oriol RIUS CAMPS Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona
Andreu MORILLAS Col·legi d'Economistes de Catalunya	Joan ÀLVAREZ I TORRAS Federació Empresarial Catalana d'Autotransport de Viatgers	Daniel QUER Parc Tecnològic del Vallès
Valentí PICH ROSELL Col·legi d'Economistes de Catalunya	Joan PUJOL Foment del Treball Nacional	Santiago BALLESTE CANALS Partit Popular
Ramón GARRIGA I SAPERAS Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya	Josep M. SURIS Fundació Empresa i Ciència	Lluís RIGAT TORTORICCI Partit Popular
Luis MAQUEDA GARCÍA Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya	Armando ROJAS ALEIX Gallery Hotel	Josep Ignasi JORDI MAJEM Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (Pimec)
Carles MARTÍNEZ-MARTÍ AGELL Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya	Jordi GARRIGA	Joaquim CAMPAÑA I CANE Petita i Mitjana Empresa de Catalunya (Pimec)
Juan Manuel NIETO IBÁÑEZ Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya	Jordi CONEJOS Generalitat de Catalunya – Conselleria d'Indústria i Energia	Josep M. RAVENTÓS SANTAMARIA Prosinsa
Joan CAMPANYA ARTÉS Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya	Joan ALBAIGES Comissió Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica – Generalitat de Catalunya	Joaquim OLIVERAS GRAU Sedisi
Jordi PIÑOL Col·legi de Químics de Catalunya	Antoni VILA CASAS Grupo Prodesfarma	

Josep M. Canals
Telefónica de España, S.A.

Manuel Hernández Griñán
Unió Patronal Metal·lúrgica

Rolf Tarrach Siegel
Universitat de Barcelona

Armando Villamil
Universitat de Barcelona

Comissió Tècnica núm. 3 Promoció exterior de Barcelona i infraestructures de suport

President:

Joan Blanch
Vicepresident executiu de la
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea
Metropolitana de Barcelona

Secretari:

Manuel Ludevid
Àmbit d'Economia i Empreses de
l'Ajuntament de Barcelona

Membres:

Alfonso de Alfonso
Aeroport de Barcelona

Albert Pérez Novell
Agència Efe, S.A.

Sergi Carrascón
Agrupació de Fabricants de Ciment de
Catalunya

Joan Parcerisa
Agrupament de Botiguers i
Comerciants de Catalunya

Pedro Grau
Aigües de Barcelona

Antoni Castells i Duran
Ajuntament de Barcelona –
Departament d'Estudis i Programació

Ricard Fayos i Molet
Ajuntament de Barcelona – Àrea
d'Urbanisme

Emiliano Mora i Labrada
Ajuntament de Ripollet

Luis Tejedor
Ajuntament del Prat de Llobregat

Glòria Poal Marçet
Associació Cultural i Esportiva de la
Vila Olímpica

Pasqual Labernia
Associació Cultural i Esportiva de la
Vila Olímpica

Miquel de Jorge
Associació de Línies Aèries

Josep Murano
Associació de Línies Aèries

Salvador Guillermo Viñeta
Associació de Promotors Constructors
d'Edificis de Barcelona

Joan Manuel Teixidor Roca
Associació de Promotors Constructors
d'Edificis de Barcelona

Antonio Cabau
Aviación y Comercio, S.A. (Aviaco)

Javier Álvarez
Aviación y Comercio, S.A. (Aviaco)

Xavier Fariols
Banca Catalana

José A. Acebillo
Barcelona Regional

Maurici Rovira Casbas
Cambra Oficial de Comerç, Indústria i
Navegació de Barcelona

Rafael Romero Fernández
Cambra Oficial de Comerç, Indústria i
Navegació de Barcelona

José Antonio Díaz Salanova
Centre de Càlcul de Sabadell, S.A.

Conrad Blanch i Fors
Centre Excursionista de Catalunya

Joan Brunet i Maurí
Centre Internacional de Premsa de
Barcelona

Ernest Serra i Raventós
Centre Integral de Mercaderies i
Activitats Logístiques, S.A. (Cimalsa)

Maria Encarnació Calvo Gil
Col·legi de Farmacèutics de la
Província de Barcelona

Pere Serra i Amengual
Col·legi d'Arquitectes de Catalunya

Roser Esteve i Oró
Col·legi d'Economistes de Catalunya

Bernardino Pardo del Rio
Col·legi d'Enginyers de Camins, Canals
i Ports
Ramón Garriga i Saperas
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya

Josep M. Rovira Ragué
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya

Luis Maqueda García
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya

Ramón Segarra Segarra
Col·legi Oficial d'Agents i
Comissionistes de Duanes

Jordi-Enric Curtó
Comissions Obreres

Miquel Angel Fraile Villagrasa
Confederació de Comerç de Catalunya

Miquel Angel Fraile Villagrasa
Consell de Gremis de Comerç i Serveis
de Barcelona

Xavier Coll
Consell de Gremis de Comerç i Serveis
de Barcelona

Enric Crous
Damm, S.A.

Rafael Nadal Ferreras
El Periódico

Joan M. Bigas Serrallonga
Entitat Metropolitana del Transport

Pelayo Martínez i Bauluz
Entitat Metropolitana del Transport

Robert Tornabell
Escola Superior d'Administració
d'Empreses (ESADE)

Jorge Irigaray García
Escuela de Administración de Empresas
de Barcelona (EAE)

Josep Gallego i Laredo
Federació Empresarial Catalana
d'Autotransport de Viatgers

Ramon Bacardi Garcón
Ferrocarril Metropolità de Barcelona

Adolf Cabruja
Fira de Barcelona

Hermilo Larumbe
Foment del Treball Nacional

Joan Vilalta
Foment del Treball Nacional

Salvador Piera i Serra
Fomento de Construcciones y
Contratas, S.A.

Josep Casals i Rubies
Futbol Club Barcelona

Armando Rojas Aleix
Gallery Hotel

Albert Bramona
Gremi d'Hotels de Barcelona

Perfecte Pi Roca
Grup Ciat

Joan Gaspart i Solves
Grup Husa

Josep Pacreu Torrella
Hidroelèctrica de Catalunya, S.A.

Jordi Clos
Hotel Claris

Oriol Nel-lo
Institut d'Estudis Metropolitans de
Barcelona

Frederic Sabrià
Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa
(IESE)

Jordi Canals
Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa
(IESE)

Víctor Domínguez
Integral, S.A.

Joan Parpal Marfà
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea
Metropolitana de Barcelona

Jordi Maymó i Asses
Mercados de Abastecimiento de
Barcelona, S.A. (Mercabarna)

Jordi Prat Soler
Ministeri d'Obres Públiques, Transports
i Comunicacions

Alfons Rodríguez Bayraguet
Molbay, S.A.

Francesc Castañer i Basco
Nestlé, AEPA

Josep Castelló i Semino
Orfeó Català

Josep Aribau Monton
Parafis Restaurant

Juan Pascual Puig
Partit Popular

Antonio García Conesa
Partit Popular

Emilio Ruiz Prieto
Partit Popular

Francisco Cuevas Fernández
Partit Popular

Francesc Queralt i Bertrán
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Ramon Vila i Solé
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Albert Serratosa
Pla Territorial Metropolità de Catalunya

Josep Munné
Port de Barcelona

Àngel Martín-Benito
Societat Espanyola d'Automòbils de
Turisme (SEAT)

Ramón Guixé
Telefónica de España, S.A.

Emili López Ballón
Transports Metropolitans de Barcelona

Pere Durán
Turisme de Barcelona

Montserrat Rubí Boada
Universitat Autònoma de Barcelona

Anna Vila Nardi
Universitat de Barcelona

Josep Enric Baixas
Viajes Baixas

Josep Cercos
Winthertur

Comissió Tècnica núm. 4 Integració social: reducció de tensions dels actuals desequilibris i propostes que s'avancen als problemes de la immigració

President:
Alfred Clemente, secretari general de la
Unió Local de Comissions Obreres del
Barcelonès

Secretari:
Faustino Miguelez, Universitat
Autònoma de Barcelona

Membres:
M. Luisa de la Riva
Agrupació de Fabricants de Ciment de
Catalunya

Albert Serra Martín
Ajuntament de Barcelona – Àmbit de
Benestar Social

Rafael Manzanera López
Ajuntament de Barcelona – Àmbit de
Benestar Social

Carme Turró Vicenç
Ajuntament de Barcelona – Àmbit de
Benestar Social

Rafael de Cáceres i Zurita
Ajuntament de Barcelona

Feliciano Biskit
Ajuntament de Barcelona

Josep Ignaci Urenda
Ajuntament de Barcelona – Comissionat
per la Defensa dels Drets Civils

Carme Tomás Martorell
Ajuntament de Barcelona – Àrea
d'Educació

Montserrat Mas i Carrillo
Ajuntament del Ripollès

Jaume Monfort
Ajuntament de Viladecans

Joan Manuel Teixidor Roca
Associació de Promotors Constructores
d'Edificis de Barcelona

Joan Soler i Martí
Associació per a les Nacions Unides

Antonio Cabau
Aviación y Comercio, S.A. (Aviaco)

Maria Bordonau Aluja
Cambra Oficial de Contractistes
d'Obres de Catalunya

Pilar Malla
Caritas Diocesana

Anna Puig-Pey Claveria
Col·legi d'Arquitectes de Catalunya

Ramon Garriga i Saperas
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya

Rosa Ramírez Brugalada
Comissions Obreres
Xavier Coll i Olalla
Confederació de Comerç de Catalunya

Pilar Ferran
Coperació

Manel Rajadell Carreras
Escola Tècnica Superior d'Empreses
Industrials de Terrassa

José Antonio Ferrer Cumella
Escuela de Administración de Empresas
de Barcelona (EAE)

Josep Miró i Gilabert
Federació d'Associacions de Veïns de
Barcelona

Pedro Serra Rodríguez
Federación Ecom

Catalina Martínez
Foment del Treball Nacional

Josep Saforteza
Fuerzas Eléctricas de Cataluña, S.A.

Antoni Lluch
Fundació Cidob

Joan Puigdollers
Generalitat de Catalunya – Conselleria
de Medi Ambient

Salvador Giner
Institut d'Estudis Socials Avançats

José Bailo Ramonde
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea
Metropolitana de Barcelona

Marco Marchioni

Ana M. Torrijos Hernández
Partit Popular

Fina Millán Hita
Partit Popular

Carme Servitje
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Carles Huertas i Pasquier
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Josep Verde i Aldea
PSC-PSOE – Parlament Europeu

Josep M. Pascual
Tecnologies Urbanes de Barcelona, S.A.
(Tubsa)

Raimón Martínez Fraile
Turisme de Barcelona

Pia Barenys
Universitat Autònoma de Barcelona

Carlota Solé
Universitat Autònoma de Barcelona

Joan Domènec Ros Aragonés
Universitat de Barcelona

Comissió Tècnica núm. 5 Els àmbits d'influència de Barcelona

President:
Antoni Negre, president de la Cambra
de Comerç, Indústria i Navegació de
Barcelona

Secretari:
Oriol Nel·lo, director de l'Institut
d'Estudis Metropolitans de Barcelona

Membres:
M. Luisa de la Riva
Agrupació de Fabricants de Ciment de
Catalunya

Josep Lluís Solanas
Aigües de Barcelona, S.A.

Enric Oltra Querol
Ajuntament de Barcelona

Antonia Sabartés
Ajuntament de Barcelona

Narcisa Salvador i Ripollés
Ajuntament de Barcelona

Tona M. Mascareñas
Ajuntament de Barcelona – Relacions
Exteriors

Dídac Pestaña
Ajuntament de Gavà

Anna González i Batllé
Ajuntament de Ripolllet

Eduard Gisbert
Asociación Multisectorial de Empresas
Exportadoras de Catalunya (Amec)

Salvador Guillermo Viñeta
Associació de Promotors Constructores
d'Edificis de Barcelona

Jordi Garriga
Associació Internacional de Publicitat

Antonio Cabau
Aviación y Comercio, S.A. (Aviaco)

Joan A. Mateu i Socas
Banc de Sabadell

Humbert Sanz
Caixa d'Estalvis de Catalunya

Josep Lladós
Cambra de Comerç, Indústria i
Navegació de Barcelona

Narcís Bosch Andreu
Cambra de Comerç, Indústria i
Navegació de Barcelona

Rafael Romero
Cambra Oficial de Contractistes
d'Obres Públiques de Catalunya

Arseni Luis i Benito
Club d'Amics de la Unesco de
Barcelona

Josep Martínez de Foix
Club d'Amics de la Unesco de
Barcelona

Jesús Alonso i Sainz
Col·legi d'Arquitectes de Catalunya

Guillem Rovira Jacquet
Col·legi d'Economistes de Catalunya

Andreu Morillas Antolin
Col·legi d'Economistes de Catalunya

Ramon Garriga i Saperas
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya

Carles Babo Nel·lo
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya

Jordi Bastida Pau
Col·legi d'Enginyers Industrials de
Catalunya

Rafael Santiago
Col·legi Oficial de Psicòlegs de
Catalunya

Miquel Àngel Argimón
Comunitat Europea a Barcelona

Xavier Coll
Consell de Gremis de Comerç i Serveis
de Barcelona

Josep Cortadellas
Consorti de Promoció Comercial de
Catalunya (Copca)

José Luis Monreal
Ediciones Océano, S.A.

Valentí Llagostera
Escola Superior d'Administració i
Direcció d'Empreses (ESADE)

Joan Masamau Braso
Escola Tècnica Superior d'Empreses
Industrials de Barcelona

José Bertrán Jordana
Escuela de Administración de Empresas
de Barcelona (EAE)

Joan Masramón
Expotextil

Ramón Bacardi Gascón
Ferrocarril Metropolità de Barcelona

Enric Mayolas
Fundació Barcelona Promoció

Josep Ribera
Fundació Cidob

Armando Rojas Aleix
Gallery Hotel

Jordi Pascual i Mut
Jove Cambra de Barcelona

Santiago Juan i Lluís
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea
Metropolitana de Barcelona

Lluís Bordas Gifra
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea
Metropolitana de Barcelona

Jordi Alberich
MyA Fusiones y Adquisiciones

Blai San José
Organització Nacional de Cecs
Epanyols

Eduardo Escartín Sánchez
Partit Popular

Juan Pintado Barbas
Partit Popular

Casimir de Dalmau
Patronat Català Pro Europa

Enric de Villamore
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Joan Pintado i Barba
Petita i Mitjana Empresa de Catalunya
(Pimec)

Joan Trullén
Universitat Autònoma de Barcelona

Anna Vila Nardi
Universitat de Barcelona