



Arxiu històric FUNDACIÓ JAUME BOFILL

Pla Estratègic Barcelona 2000

Ajuntament de Barcelona
Comissionat per el Pla Estratègic, Econòmic i Social de Barcelona

JUNY 1988

FUNDACIÓ
Fundació
JAUME
jaume
BOFILL
Bofill

JORNADAS INTERNACIONALES

EXPERIENCIAS DE
PLANIFICACION ESTRATEGICA
EN CIUDADES Y AREAS URBANAS

**PLA ESTRATEGIC
BARCELONA 2000**

**Palacio de Pedralbes, 20 y 21 de junio de 1988
Barcelona**

Organización / Organització:

Ajuntament de Barcelona, Comissionat per el Plà Estratègic, Econòmic i Social de Barcelona

Entidades Colaboradoras / Entitats Col·laboradores:

- . Ajuntament de Barcelona
- . Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona
- . Cercle d'Economia
- . Consorci de la Zona Franca
- . Fira de Barcelona
- . Foment Nacional del Treball
- . Port Autònom de Barcelona
- . Universitat Central de Barcelona

DOCUMENT Nº 1

JORNADAS INTERNACIONALES

EXPERIENCIAS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA
EN CIUDADES Y AREAS URBANAS

Barcelona, octubre de 1988.

Primer Encuentro: Experiencias de cooperación de agentes económico públicos y privados en la planificación y consolidación de la expansión de las ciudades y su entorno social, industrial y comercial. Determinación y aprovechamiento de oportunidades de inversión y negocio.

La planificación estratégica como una forma de -- conducción del cambio basada en un análisis participativo del entorno y de su previsible evolución y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos.

Primera Trobada: Experiència de cooperació d'agents econòmic-públics i privats en la planificació i - consolidació de l'expansió de les ciutats i el -- seu entorn social, industrial i comercial. Determinació i aprofitament d'oportunitats d'inversió i negoci.

La planificació estratègica com una forma de conducció del canvi basada en una anàlisi participativa de l'entorn i de la seva previsible evolució i en la definició d'una estratègia d'inversió dels escasos recursos disponibles en els punts crítics.

Jornadas Internacionales
EXPERIENCIAS DE
PLANIFICACION ESTRATEGICA
EN CIUDADES Y AREAS URBANAS



**Pla Estratègic
Barcelona 2000**

Palacio de Pedralbes, 20 y 21 de junio de 1988

PROGRAMA

Dia 20 de junio

Apertura
Excmo. Sr. Pasqual Maragall i Mira
Alcalde de Barcelona

La Planificación y Programación de la
Administración Local en Barcelona.
Propuesta de realización de un Plan
Estratégico
Francesc Raventós i Torras
Teniente de Alcalde del Ajuntament de
Barcelona. Responsable de Organización y
Economía

Birmingham
Albert A. Bore
Chef executive department
Council House Birmingham

Munich
Werner Göhner
Director General del Olympiapark Munich.

Coloquio

Almuerzo

Introducción de la sesión
Francesc Santacana
Coordinador del Plan Estratégico Económico
y Social de Barcelona

Milán
Roberto Biscardini
Presidente del Istituto Regionale di
Ricerca della Lombardia

Coloquio

Dia 21 de junio

Introducción de la sesión
Manuel de Forn y de Foxà
Comisionado del Ajuntament para
el Plan Estratégico, Económico
y Social de Barcelona

Planificación estratégica y
áreas urbanas
Price Watherhouse

Rotterdam
Joop M. Linthorst
Teniente Alcalde de Rotterdam

San Francisco
James Hudak
Senior Manager Arthur Andersen

Coloquio

Amsterdam
J. Smithuis
Director prensa, información y
relaciones públicas Ayuntamien
to de Amsterdam

Mesa redonda y conclusiones de
la reunión

Clausura

[illegible]

Conferencia de Apertura del
Excmo. Sr. PASCUAL MARAGALL I MIRA.
Alcalde de Barcelona
Día 20 de Junio de 1988
Palacio de Pedralbes

Apertura.

Excmo. Sr. Pasqual Maragall i Mira.

Alcalde de Barcelona.

Buenos días a todos. Espero que la traducción simultánea funcionará correctamente y que ustedes podrán entenderme hablando en catalán. Pero no veo que haya mucha utilización de traducción simultánea.

Tenemos aquí al grupo de ciudades que junto con San Francisco, Amsterdam, Milán, Munich, Rotterdam han entendido que nos encontramos en un momento económico donde la pasividad y la inhibición no se perdonan. Hoy las ciudades compiten, al igual que hay competiciones entre las empresas para colocar un producto, al que podríamos llamar localización, en el mercado de localizaciones, con unos compradores que son los inversores, las actividades culturales, los residentes, que escojen entre unas ciudades u otras en función de los atractivos que unas y otras ofrecen. Pero también es cierto que las ciudades vienen a ser como contenedores, contenedores de soluciones, pero también contenedores de problemas. Las ciudades no pueden evitar encontrarse con los problemas que se les han hechado encima entre otras razones porque es evidente que una parte de estos problemas se generan en la propia ciudad.

Yo creo que sería irreal, sería además ineficaz considerar los problemas sólo como problemas de la ciudad u originados por la ciudad. Los llamados problemas urbanos, son muy a menudo problemas de la sociedad que han sido depositados en la ciudad para su solución. Es evidente que el paro no es un problema generado en la ciudad sino un problema generado por el sistema social, por el sistema económico, y que está presente en las ciudades en mayor medida que no en las áreas rurales.

Al mismo tiempo las ciudades tienen como marca característica ser el origen de la mayoría de los cambios. Cada vez se hace más preeminente el rol de las ciudades como generadoras e impulsoras de las transformaciones económicas y sociales. Por todo esto las ciudades no pueden quedar al margen ni de las decisiones macropolíticas y macroeconómicas que inciden en el sistema general, ni de las concreciones que las afectan a

ellas directamente. Debemos tener en cuenta, además, que las ciudades se han convertido ellas mismas en factores económicos importantes. Partes sustanciales del producto bruto de los países se producen y se consumen en las ciudades, y las propias administraciones de la ciudad son, hoy día, un factor económico de peso.

En el caso de Barcelona, por ejemplo, el presupuesto consolidado de la Administración de Barcelona supera los 209.000 millones de pesetas, alrededor de 2.000 millones de dólares, lo que nos daría un promedio por habitante de 122.000 pesetas por habitante, o 1.000 dólares por habitante, con un fuerte incremento respecto a los años anteriores. En este presupuesto las inversiones representan alrededor del 27'5%, cerca de 58.000 millones con un incremento importante, también, prácticamente duplicando el promedio de los años anteriores.

El sistema municipal moviliza, pues, un conjunto de recursos y tiene un conjunto de gastos que representan un peso significativo dentro del producto interior bruto de la ciudad, en parte por causas ligadas a su funcionamiento ordinario y en parte por causas ligadas al empuje inducido por las inversiones olímpicas. En base a estas consideraciones y a los datos económicos era evidente que Barcelona debía tomar una iniciativa de planificación a medio y largo término.

Hemos planificado el '92 y estamos tirando adelante este proyecto, ya está en marcha, y ahora se impone planificar hacia el horizonte 2.000 enlazando con el '92 y haciéndolo metódicamente, enérgicamente, aprovechando con las experiencias de la planificación hecha a cuatro años vista. Estamos, por lo tanto, empezando a trabajar en el plan estratégico de la ciudad y hemos destinado parte de nuestros mejores recursos, de carácter humano, de nuestro equipo, de cara a poder enfocar con coherencia lo que será la Barcelona del día después de los Juegos Olímpicos.

Estas jornadas internacionales han estado pensadas como una parte, y como una parte primera del trabajo del plan. La experiencia, las experiencias de otras ciudades que serán expuestas a lo largo de las jornadas constituyen para nosotros una aportación imprescindible. Ciertamente, cada ciudad tiene unas condiciones específicas, cada ciudad tiene un tipo de microclima que la hace muy particular, pero también es cierto que

las semejanzas son más importantes que las diferencias entre las ciudades del sistema occidental. El sistema de ciudades es una realidad de la estructuración del mundo natural, y aún podríamos decir que no se han aprovechado lo suficiente todas las potencialidades del sistema de ciudades como tal. Yo no diría tanto que falta una coordinación de flujos directos entre las ciudades, pero sí que diría que es posible un intercambio de experiencias y que es posible incluso pensar cada día más en alianzas entre ciudades, que como decía antes, dada la situación del mercado se encuentran con la necesidad de coordinar sus recursos, de mejorar su talla, muchas veces para poder sobrevivir en un sistema, también en este caso cada día más competitivo.

Espero que estas jornadas servirán para dar buenas lecciones a nuestra ciudad, y quizás también a las que nos visitan, con el esfuerzo de todos para planificar el futuro, y es con este espíritu que doy por inauguradas las jornadas y deseo a todos un buen trabajo.

LA PLANIFICACION Y PROGRAMACION DE
LA ADMINISTRACION LOCAL EN BARCELONA.
Propuesta de realización de un Plan
Estratégico. Por

Sr. FRANCESC RAVENTOS I TORRAS
Barcelona 20 Junio de 1988

Planificación y Programación de la Administración Local en Barcelona. Propuesta de realización de un Plan Estratégico.

Francesc Raventos i Torras.

Teniente de Alcalde del Ayuntamiento de Barcelona.

Responsable de Organización y Economía.

Después de las palabras de inauguración del Alcalde de Barcelona, me corresponde a mí iniciar la primera sesión de estas jornadas explicando las bases de la propuesta de realización de un plan estratégico económico-social para Barcelona. Y pienso que precisamente es en el marco de estas jornadas, que quizás es el lugar más idóneo para hacer la presentación de esta propuesta y esta voluntad de realización del plan estratégico.

Barcelona, la conocemos todos los que estamos aquí, ha sido una ciudad que a lo largo de la historia ha sido vanguardista en muchos aspectos y yo diría que ha resuelto con mucho éxito los distintos retos que a lo largo del tiempo se le han presentado.

Actualmente estamos recordando hechos históricos de los últimos tiempos de la ciudad y estamos recordando el centenario de la exposición universal, que fue una respuesta importante a un reto que tenía planteado esta ciudad y toda Cataluña, como posteriormente lo fue el objetivo del año 29 como una expresión también de voluntad de las instituciones del comercio y de la industria de la ciudad, de sintonizar con el mundo económico de su entorno.

Pero más recientemente deberíamos hacer referencia a la crisis económica general que significa un reto para todo el

mundo, y evidentemente también para nuestra ciudad. La crisis económica empieza en el año 72, era una crisis que se planteaba en términos de gran preocupación porque de la crisis se podía salir de una manera podríamos decir positiva, exitosa, o se podía salir de una forma de difícil recuperación. Y pienso que el tema de la crisis que ha conllevado problemas sensibles y transformaciones importantes, ha supuesto por un lado, como todos lo conocemos bastante bien, un paro considerable, un cierre importante y una quiebra importante de un número de empresas. Ha supuesto un cambio fundamental y grandes trastornos en temas como el de demanda prestaciones-servicios, de nuevos productos, nuevas profesiones, todo ha entrado en una fase de debate y de cambio. Yo diría que lo importante de todo esto es que Barcelona ha salido airosa de esta situación de crisis que quizás ahora se puede ver con facilidad, pero que, insisto, había un riesgo potencial de no salir airosos y de entrar en una fase, digamos de degradación acumulativa que hiciera que la situación en Barcelona dejase de ser la que fue en el pasado.

Pero no basta que tengamos la satisfacción que gracias al esfuerzo de todos, gracias al esfuerzo de las instituciones, de los empresarios, de la sociedad civil, del mundo de la cultura, de la ciencia, del arte, de todos juntos, hemos salido bien de esta crisis, tenemos que seguir preocupándonos por el futuro. Hemos superado una etapa difícil, ahora estamos en un momento esperanzador e ilusionados, pero verdaderamente tenemos que preocuparnos del futuro.

Los cambios y trastornos que se han derivado de la crisis económica serían motivos suficientes para que iniciásemos un proceso de reflexión y de análisis de cómo queremos configurar nuestra ciudad cara al futuro. Pienso que todo el mundo económico, las propias empresas han empezado

precisamente a revisar cuál es su futuro de acuerdo con las nuevas coordenadas que se dan, porque todos conocemos que lo que se daba en el pasado ha cambiado, y que, por lo tanto, se debe sintonizar de acuerdo con nuevos escenarios, de acuerdo con nuevas perspectivas, y en el mundo de la empresa ya hace años que se está trabajando en esta línea.

Hay ciudades, que también a raíz de la crisis han tenido que profundizar en esta cuestión, y hay experiencias suficientemente conocidas y se hablará de ellas aquí. La primera experiencia de planificación de ciudades fue la de San Francisco precisamente debido a la crisis económica de la propia ciudad. San Francisco, se encontró en un momento determinado que perdía población, perdía el producto interior bruto, perdía peso en el contexto del país, y se preocuparon seriamente de no entrar en un espiral de degradación, y a raíz de esta preocupación es cuando nace la planificación estratégica de San Francisco.

Y hay otras ciudades que han tenido que hacer planificación estratégica porque estaban en el punto de colapso fiscal, es el caso por ejemplo, de Nueva York, que llegó un momento en que la ciudad estaba prácticamente en situación de bancarrota y tuvieron la necesidad de hacer un plan estratégico para ver como salían de aquella situación.

Por lo tanto, yo diría que la experiencia en el tema de la planificación crece en el mundo de la empresa, y que se utiliza también a nivel ya, regional. Hay una gran experiencia de planificación regional a lo largo del tiempo que ha evolucionado a lo largo de estos periodos.

La planificación que se inicia en los años 50 y 60, era una planificación del tipo, podríamos llamar, rígido, una planificación quizás, un tanto dogmática y que en definitiva

intentaba prever con cierto mecanicismo lo que podría ser el futuro. Pienso que el propio concepto de planificación ha evolucionado, hoy hablamos mucho más de una planificación flexible, de una planificación que estudia y analiza unos posibles escenarios, mucho menos dogmática y que considera que esta planificación es un instrumento de trabajo que permite anticipar como podría ser con el futuro pero que se debe arreglar constantemente que no esta visión más dogmática que decía.

La pregunta que debemos hacernos es si esta experiencia internacional que hay en el campo de la planificación estratégica en el mundo económico, en el mundo de la empresa básicamente y que también se ha utilizado en el mundo de las regiones, puede ser útil también para planificar el futuro de las ciudades.

Todos sabemos la complejidad que tienen las ciudades, que mucho más allá de los aspectos económicos, hay los aspectos digamos de tipo social, de tipo humano, que diariamente incorporan variantes difíciles de prever en todos los casos, y por lo tanto una pregunta legítima y válida es si verdaderamente es planificable el futuro de una ciudad, si tiene sentido hacer un plan estratégico del futuro de una ciudad.

Yo pienso que la respuesta evidentemente es afirmativa porque como decía hace un momento el alcalde, las ciudades más allá de ser un lugar donde vivimos y trabajamos y recibimos un conjunto de servicios, la ciudad también es un producto, y la ciudad como producto tenemos que hacerlo competitivo, y tenemos que hacerlo atractivo. Hoy las ciudades competimos para atraer inversiones, para atraer turismo, para configurarnos como cabeza de prestación de servicios, por ejemplo de una área de un aeropuerto de 15 millones de

habitantes, o para que el tren de alta velocidad entre en España pasando por Barcelona. Con esto queremos ser competitivos, queremos ser atractivos, y queremos hacer valer nuestras razones del por qué entendemos que esto se debe hacer de cierta manera aquí y quizás no tanto en otros lugares. Por lo tanto las ciudades compiten y deben ser atractivas.

Por otro lado, las ciudades tienen unas potencialidades humanas, en todas las ciudades hay unos hombres y mujeres con unas potencialidades, unas capacidades y seguro que unas voluntades, que se debe poner en común, también, en una dirección que nos lleve hacia los objetivos que pretendemos. Y finalmente yo diría que también nos avala el hecho de que es bueno y positivo el que se haga una planificación estratégica de ciudad, las experiencias de otras ciudades que lo han puesto en marcha y que durante estos días de esta jornada tendremos la oportunidad de conocer, diferentes estados de situación, de planificación estratégica de otras ciudades, que alguna la ha empezado y la ha empezado a desarrollar hace ya unos 5 o 6 años como es el caso de San Francisco, y otras la están terminando en estos momentos, o la están haciendo ahora, casi están ligeramente poco más avanzados de nosotros, quiero decir, hay las distintas fases, por las opiniones que recogeremos de las diferentes ciudades, primero, porque han llegado a la conclusión de que tenían que hacer un plan estratégico y los beneficios que piensan obtener poniéndolo en marcha.

Por lo tanto, todo el tema de la crisis económica y de como salir de ella y donde ir, fue un motivo más que suficiente para que desde Barcelona intentásemos poner en marcha un plan estratégico, pero hay más razones. Primeramente hay unas razones que suponen un trastorno muy importante también para esta ciudad y para toda Cataluña evidentemente, y para toda España, que es la propia entrada de España en el

mercado común en el 87 y las perspectivas que tenemos de la acta única europea a partir del 92.

Esto también supone un cambio fundamental en las coordenadas normales de referencia y por lo tanto también nos obliga en este caso a hacer un motivo de reflexión para ver en que nos afectará este cambio, que de lo que si estamos seguros todos es que nos afectará y mucho, en que nos afectará especialmente y como adecuarnos precisamente en esta nueva etapa que supondrá, y estamos seguros todos, un trastorno importantísimo.

Y debemos definir, también, en esta nueva Europa cuál es el papel que deben jugar las ciudades y sus "interlands", cómo se configura esta nueva Europa de las euroregiones que en parte serán regiones, y que a través de un entramado de ciudades también se configura esta Europa, y tenemos que ver el papel que nosotros queremos jugar en todo este sistema de ciudades.

Es necesario pues, en este aspecto también tomar iniciativa y ver también qué tenemos que hacer y hacia donde tenemos que evolucionar, y por lo tanto, esta sería una segunda razón importantísima que justificaría también por si sola que nosotros hiciéramos un plan estratégico.

Hay un tercer proceso, no menos importante que estos dos que hemos mencionado, y que es más difícil de acotar en el tiempo porque estamos todos inmersos desde hace ya algunas décadas y que además continuará y a un ritmo acelerado y que es el propio proceso del cambio tecnológico.

El cambio tecnológico supone también un trastorno de día a día, constante de todo lo que hacemos, como lo hacemos y como lo tendremos que hacer, y por lo tanto tampoco me

extenderé en este campo que es lo bastante conocido y somos lo bastante conscientes, pero también esta situación de cambio que comporta el propio cambio tecnológico es también otra razón importante.

Pero si a todo esto le añadimos el hecho de que en Barcelona todos juntos estamos haciendo un esfuerzo colectivo importante para transformar a esta ciudad en lo que llamamos la Barcelona del 92 que a partir del proceso de Juegos Olímpicos supone realmente un cambio sustancial de la ciudad por todo lo que supone primero de voluntad colectiva, pero segundo por el cambio de infraestructuras. Por lo tanto son muchos los elementos que coinciden en un momento determinado que no sólo aconsejan sino que casi obligan, nos obligan a intentar dar respuesta a estas preguntas.

Pienso también, todos coincidimos en que el marco económico, el marco de referencia, el marco de cambio de infraestructuras de aquí al 92 está bastante bien definido. Se deben realizar los proyectos que están bien definidos y parece ser que a la Barcelona 92 que tenemos proyectada se llegará sin excesivos obstáculos. Pero la gran pregunta que surge cada vez más es y a la mañana siguiente del 92 ¿qué?. ¿El año 1993 qué?. ¿Cuál es la respuesta que tenemos?. Y este es un tema fundamental. Estamos viviendo un momento, yo casi diría de euforia económica, estamos en un momento de crecimiento económico acelerado, elevadísimo, importante, y que a parte de cambios importantes de coyuntura internacional creo que tenemos garantizado el crecimiento económico de una manera importante hasta el 92. Pero debemos encontrar aquellos instrumentos que nos garanticen en la ciudad la continuidad de este crecimiento económico más allá de 1992, y este es uno de los retos que tenemos hoy en día planteados. Cómo damos continuidad a este proceso favorable que está viviendo la ciudad de Barcelona hoy.

Y es por esto que yo pienso que desde el Ayuntamiento de Barcelona, a partir de un cambio cualitativo de adecuación a las nuevas necesidades y a los nuevos tiempos, se vio en cierto momento que era importante que desde la Administración local se incidiera más en el campo económico. Como fruto de este proceso de reflexión es mayor el peso que tiene en este caso la Administración local en el campo económico. Se vio la necesidad que, para esta ciudad, fuera importante dar este nuevo salto más allá del 92 y que, por lo tanto, diera coherencia a un proceso y dar respuesta a lo que hacemos más allá. Y es por esto que a partir de este proceso y a partir de esta reflexión el Ayuntamiento de Barcelona ha propuesto ya a un conjunto de instituciones que conjuntamente, todos juntos, intentemos dar respuesta a estos interrogantes y a estas preguntas, de manera que los problemas, que son problemas de todos y las oportunidades que son oportunidades de todos, los podamos resolver también de común acuerdo.

Entonces, es aquí, cuando nace la idea básica de hacer un plan estratégico, las características de las cuales daré de una manera resumida. En primer lugar quisiéramos que fuera un plan estratégico económico y social, es decir, no es un plan global y total de ciudad, que abarcaría aspectos culturales, educativos y urbanísticos y con profundidad aspectos más de incidencia social, sino que tiene que ser un plan estratégico aislado del entorno, sino que nosotros queremos hacer un plan estratégico imbricado en la propia sociedad, y que además mida también las repercusiones y el impacto que en la sociedad, en todo lo social tendrá este plan económico.

Pero básicamente este plan es un plan económico que evidentemente sigue las incidencias y los impactos en el campo social. Es un plan que entendemos que para Barcelona

la fórmula idónea es de promoción mixta. A lo largo de estas sesiones habrá la oportunidad de ver como se han hecho los planes de otras ciudades, y hay básicamente tres caminos para hacer planes. Por ejemplo el sistema americano lo tradicional es la "Business Community" que se agrupan, están preocupados por los problemas de la marcha de la economía de la ciudad y su futuro, y entonces, pues, alrededor de instituciones económicas, o de alguna institución económica de la ciudad y sumando las grandes empresas de la ciudad, o algunas grandes empresas de la ciudad hacen, podríamos decir, el "Streau Community", que es el que dirige todo el proceso al cual invitan a sumarse instituciones y administración, etc. Este sería un poco el diseño americano, es decir, es un plan que nace básicamente del sector privado.

Hay otras experiencias europeas, y si quieren básicamente de tipo francés que son proyectos que nacen en el sector público, y de alguna manera, evidentemente se piden informaciones, opiniones, participación de alguna manera en el sector privado.

Nosotros hemos pensado desde el primer momento que para Barcelona la fórmula idónea sería una fórmula mixta que ya desde el primer momento nos juntáramos las administraciones públicas y las instituciones públicas y privadas junto también con la "Business Community" para que todos juntos diseñáramos el plan estratégico que todos juntos pensamos que conviene a la ciudad. Esta me parece que es una característica fundamental del plan que estamos pensando para Barcelona.

Y precisamente para cumplir con esta filosofía quisiéramos también que tuviera una participación muy amplia, es decir que todo aquel que piense que tiene algo que aportar y

se halla presente a través de los diferentes canales que están previstos y que luego les explicaré.

Pero, por lo tanto, tiene que ser un plan perfectamente participado donde todo el mundo se encuentre representado y en el cual todas las instituciones que tengan un cierto peso en el campo económico y también en el campo social puedan estar presentes y muy desde el principio.

Otro aspecto que va implícito con el anterior es que nos gustaría que este plan estratégico fuera un plan consensuado, es decir, que los grandes objetivos hacia donde debe ir esta ciudad estuvieran consensuados por todas las fuerzas vivas económicas y sociales de la ciudad porque entendemos que un plan de esta envergadura si queremos que se desarrolle y tenga los aspectos beneficiosos que debe tener, el tema del consenso nos parece que es imprescindible. Y por otro lado quisiéramos también que fuera un plan muy objetivo y por lo tanto muy profesionalizado.

Es un plan que también desde el principio queremos poner en manos de profesionales y de expertos que junto con todas las instituciones, personas y empresas que tengan cosas que aportar, a través de estos instrumentos más profesionalizados nos garanticen un trabajo de calidad, una metodología de trabajo válido y que por lo tanto los resultados finales sean fructíferos.

Por esto desde el principio hemos intentado nombrar un equipo de profesionales que asumieran esta responsabilidad digamos de recoger todos los inputs que se vayan recibiendo de todos y que a través de una metodología de trabajo vayan configurando lo que será este plan, de ahí viene que se haya pensado desde el principio en la necesidad de nombrar una persona de reconocido prestigio que actúe de coordinador

general del plan y que por lo tanto es el que recibirá los inputs de todas las instituciones que participen.

También dada la importancia que tiene esta cuestión desde el Ayuntamiento de Barcelona y por la participación desde el Ayuntamiento al plan hemos querido nombrar una responsabilidad interna que se ocupe del papel que el propio Ayuntamiento debe jugar como una entidad promotora pero también colaboradora en el proyecto y en el plan. Y se ha nombrado un comisionado para el plan estratégico que desde el Ayuntamiento de Barcelona coordina la propia comisión nombrada allí y que, por lo tanto, añadirá las aportaciones en el plan como otra institución.

El esquema organizativo que hemos pensado es relativamente sencillo y es el siguiente. Por un lado quisiéramos constituir lo que llamaríamos un consejo general del plan, este consejo general tiene que fijar y supervisar las líneas directrices del Plan, las líneas básicas y por lo tanto tiene que intervenir básicamente en las fases de diagnóstico de la situación, de fijación de un consejo que debería ser amplio, debería haber del orden de 40 a 50 instituciones representadas y personas de prestigio, es decir, que todas las instituciones y personas de prestigio que tengan voluntad de llevar algo en el plan estuvieran en este consejo general. Y como vemos es el que fijaría las grandes directrices y haría los grandes seguimientos y que en definitiva definiría los objetivos y las estrategias. Este consejo general del plan estaría presidido por el Alcalde de Barcelona y estarían presentes, pues, insisto, todas las instituciones que tengan algo que aportar y que evidentemente quieran estar presentes.

A nivel más operativo se crearía la comisión ejecutiva del plan que sería ya más operativa, más restringida, se

está pensando en alrededor de unas 10 o 12 personas. Estaría representado, pues, por una persona de las diferentes instituciones básicas, de las instituciones económicas de la ciudad básicas, y por lo tanto sería el órgano más de trabajo y de acción más día a día del método de trabajo y por lo tanto, el órgano más operativo.

Alrededor de estas instituciones ya hay un conjunto de instituciones que desde el primer momento han visto favorablemente la puesta en marcha del plan y por lo tanto ya han apoyado al inicio de todo el plan estratégico e incluso la organización de estas jornadas. Y pienso, porque es importante que sea conocido, que estas instituciones, que como veréis, son desde un punto de vista de instituciones económicas de las más significativas de la ciudad, desde el primer momento se han hecho ya cooperativas del plan y dan apoyo al funcionamiento de estas jornadas y en concreto son la Cámara de Comercio, el Círculo de Economía, el Consorcio de la Zona Franca, la Feria de Barcelona, el Fomento del Trabajo, el Puerto Autónomo de Barcelona y la Universidad Central. Esta es la primera lista de instituciones, la cual es una lista abierta a la que se añadirán otras, pero para que nos demos cuenta que las principales instituciones tienen un interés ya en poner en marcha todo este proceso. Y estas instituciones son las que formarían parte entre otras de esta comisión ejecutiva del plan operativo.

Hay un tercer nivel que son las comisiones de trabajo propiamente dichas. Una vez se identifiquen y se aprueben por parte del comité ejecutivo y por parte del consejo desde las grandes líneas de actuación, y una vez hecho el diagnóstico de ciudad, se deberá empezar a trabajar con unas líneas de trabajo determinadas. Tendremos que identificar algunos campos que interesa profundizar y por lo tanto se deberán poner en marcha unas 8, 10, 12 comisiones de trabajo, que

serán comisiones amplias y en las cuales deberían estar presentes en función del tipo de temas que se tocan, que serán temas muy diversos en el campo de la economía, desde el tema, pues, de las infraestructuras, a las industrias emergentes, el tema pues, de la formación técnica, el tema de diseñar un poco los escenarios de futuro, etc. Aquí deberían estar presentes, no sólo profesionales y personas de prestigio sino aquellas empresas también e instituciones que sobre el tema que se esté tratando tengan experiencia, tienen conocimiento, pueden tener opinión y que por lo tanto a partir de cada una de estas comisiones amplias debería movilizar alrededor de 400 o 500 personas, es decir, que queremos realmente que sean participadas y que todo el mundo que tenga opinión y cosas que decir pueda hallar los canales para hacerlo. Por lo tanto se trata de compatibilizar, como veis, en estos tres niveles que he apuntado. La eficacia de unas comisiones de trabajo expertas y conocedoras de temas específicos, junto con un esquema operativo que tiene que aportar el comité ejecutivo y además con una estructura de participación que es el consejo general en el cual participan básicamente las instituciones de la ciudad.

Para poner en marcha todo este proceso se cuenta con un equipo técnico reducido, como decíamos coordinado por el coordinador del plan y se contará también, quisiéramos contar, con consultores externos especializados en el tema de la planificación estratégica que nos ayuden a todos a encontrar la metodología o ir avanzando en la definición de la metodología que todos juntos consideramos más idónea para el mejor éxito del proyecto.

¿Cuáles serían las etapas a seguir a partir de este plan estratégico?. Bien, a partir de la definición de estos grandes esquemas que acabamos de hacer, que como veis estamos en una fase inicial, nosotros pensamos que para avanzar

y llegar al final del plan, se debe desarrollar un trabajo interactivo un trabajo que podríamos llamar circular. El esquema circular empezará con el análisis de la ciudad para seguir con la selección de los puntos claves y con la determinación de unas primeras estrategias. A partir de aquí se inicia una fase de contraste con el entorno para captar la capacidad de adaptación al mismo y proseguir ya con los objetivos estratégicos más definidos y hacer por lo tanto el plan de acción.

Por lo tanto, fijaros que se empieza con un sistema un poco interactivo, se avanza con unas hipótesis, se verifican las hipótesis, se reafirman, se reformulan de una manera más precisa, y por lo tanto se debe avanzar en esta línea. Y por lo tanto puede ser que hipótesis de partida se deban cambiar parcial o incluso totalmente.

Entonces se debería hacer un diagnóstico profundo de la ciudad, tenemos que conocer a fondo como es nuestra ciudad, que muchas veces para nosotros mismos en muchos aspectos es desconocida. Tenemos que conocer cuál es la realidad de esta ciudad, y lo primero que debemos respondernos es qué es Barcelona, como si fuera un producto. ¿Qué es Barcelona?, desde un punto de vista demográfico, las tendencias, el espacio urbano, la renta, la edificación, los signos de identidad, las áreas de influencia, debemos conocer la realidad de la ciudad.

Y nos tenemos que plantear también qué se hace en Barcelona, qué tipos de actividades se hacen, cómo se distribuye el producto que estamos haciendo en esta ciudad, qué tipo de servicios, qué tipo de bienes producimos, todo esto tenemos que conocerlo también. Y debemos preguntarnos para qué sirve esta producción, todo esto que estamos haciendo para qué sirve, cuál es la calidad de vida que tenemos, calidad

de vida siempre relativa porque se tiene que comparar con otros puntos y otras referencias, ¿cuál es el nivel de bienestar social?, ¿qué intercambios comerciales y de servicios tienen en otras áreas?, ¿qué puntos de atracción internacionales tiene esta ciudad?. Y deberemos preguntarnos también cuál es el entorno económico y social de Barcelona, la evolución económica, la situación actual de la perspectiva, como cambian las estructuras de ciudad, la imagen que está teniendo esta ciudad, etc.

Por lo tanto debemos hacer un verdadero diagnóstico de la realidad de la Barcelona de hoy. En esto ayudarán mucho todo este conjunto de comisiones y equipos de trabajo, porque como habrán visto habrá gente de diferentes procedencias, con diferentes puntos de vista, y de visiones muy distintas de la ciudad, esto nos puede ayudar mucho a configurar un conocimiento importante de lo que es la ciudad.

Entonces debemos responder a tres cuestiones fundamentales. ¿Hacia dónde va Barcelona si extrapolamos las tendencias actuales?, es decir ¿a partir de las propias inercias y vitalidades de esta ciudad hacia dónde vamos?.

La segunda pregunta que es transcendente ¿hacia dónde quisiéramos ir?, tenemos que definir todos juntos hacia donde quisiéramos ir. Y por lo tanto a partir de aquí veremos que debemos definir unas estrategias correctoras para que corrijan las tendencias previsibles a las deseables, y por lo tanto esta sería un poco la tercera pregunta. En este sentido el tema del entorno coge una importancia considerable.

En esta vida todo es muy relativo, todo está en función de algo, y nuestra ciudad está en función también del propio entorno donde se mueve. Lo he estado diciendo y querría

insistir en eso. Las ciudades las podemos analizar como un producto, y como un producto tienen su competencia internacional. Durante estos días, nos explicarán siete ciudades porque han querido hacer un plan estratégico y como ellas quieren ser, y como todas las ciudades han entrado en una fase competitiva con otras ciudades y la que se quede sin entrar en este mundo de competencia se quedará apartada. Por lo tanto todo el mundo quiere ser y es legítimo y por lo tanto lo que se debe hacer es que nosotros también nos reafirmemos de lo que queremos ser y hacia donde queremos estar, y por esto, todo este análisis de ciudad competidora, cuál es nuestra competencia por decirlo así a Europa y al mundo es un tema, pienso también, fundamental. Por lo tanto se deberá ver también todos estos competidores y el marco económico y social de futuro.

Hemos hablado al principio de que estamos en un mundo de profundo cambio y que por lo tanto se deberá hacer un diseño tan artificial como quieran, pero como instrumento de trabajo un diseño de escenarios. ¿Cuáles son los escenarios que podemos prever razonablemente, pues que van a rodear esta ciudad de aquí 10 años?. Se deberán hacer unos escenarios con unas hipótesis de trabajo, no quedarnos con ninguno en concreto, pero sí ver el abanico de posibilidades que tienen los distintos escenarios. Y en función de estos distintos escenarios definir los objetivos y después también las estrategias.

Por lo tanto, a partir de un trabajo en comisión que analizará aspectos específicos y concretos y nos dirá donde estamos y hacia donde deberíamos ir en aquellos temas específicos y concretos deberemos avanzar en una coordinación para buscar las coherencias de todos los objetivos y todas las estrategias, por buscar un modelo digamos integrado en

función de los distintos escenarios que nos vertebran estrategias y objetivos en función de una situación móvil.

Como vemos todo esto es relativamente poco dogmático, debe ser muy flexible y es más una tarea de trabajo y de estado de espíritu. Yo quisiera insistir mucho en este aspecto. El plan lo entendemos más como un instrumento de trabajo, como una metodología de poner en marcha un proceso de voluntades, de crear un espíritu de inquietud ante el futuro y de respuesta ante las incógnitas del futuro, que no un conjunto de documentos o un magnífico trabajo de expertos que una vez hecho se ha acabado. El que intente un plan estratégico participando tal como nosotros lo queremos hacer, insisto, es poner en marcha una suma de voluntades hacia una dirección compartida por todos y además con una visión flexible y abierta del futuro que la vaya adecuando en cada momento. Esta sería, yo diría, la esencia y el objetivo de lo que queremos.

Nosotros en el esquema de trabajo hemos previsto que el plan estratégico en la fase, digamos de trabajo y desarrollo, se creará a finales de 1989, es decir, que tendríamos un año y medio de desarrollo. Después Francesc Santacana a lo largo de las sesiones nos explicará las etapas en las cuales se subdivide este proceso para llegar a esta meta final. Pero después se inicia, quizás lo más importante, la fase de implementación y de adaptación permanente al entorno, es decir el plan no termina, ni mucho menos el 31 de Diciembre del 89, sino que es cuando realmente empieza, empieza intentando implementar y adecuarlo al entorno en un proceso de revisión permanente.

Yo querría decir, ya para finalizar, que el plan que nosotros llamamos Plan Estratégico 2000, es un proceso que como veis ya está iniciado, casi que el punto de arranque

podrían ser estas jornadas como para poner también unas bases y una divulgación de lo que es un plan estratégico y parecemos un poco al gusanillo de la inquietud de que hay otras ciudades que ya lo han hecho y nos llevan delantera y por lo tanto tomemos consciencia, que ya la tenemos, de la importancia, de la necesidad de poner en marcha todo el plan.

Yo sólo les puedo decir que las distintas instituciones y personas que han ido hablando del plan han visto en seguida mucha ilusión porque han visto todos que este es uno de los instrumentos que nos tiene que dar respuesta a nuestras necesidades de futuro. Yo tengo que mostrar mi satisfacción porque las distintas instituciones con las que hemos hablado en seguida se han sumado en esta línea y además estamos convencidos que en los próximos meses se añadirán todas las instituciones que en el campo económico tienen también, aportaciones que hacer que seguro son necesarias.

Por lo tanto con esto no hacemos nada más que asumir nuestras responsabilidades como instituciones para intentar diseñar cuál es nuestro futuro y en este sentido, yo quisiera, terminando, agradecer a las instituciones que desde hoy o desde hace ya unos días están dando apoyo al plan y que son las que he mencionado y a las que en un futuro se añadirán e invitar a todos ustedes, a todos los que tengan algo que aportar al plan estratégico que a través de los mecanismos que yo he descrito se incorporen al mismo y que todos juntos contribuyamos a diseñar cuál es el futuro que queremos para esta ciudad. Muchas gracias.

Conferencia del Sr. A. BORE
de Birmingham
JORNADAS INTERNACIONALES -
PLA ESTRATEGIC BARCELONA 2000
Barcelona, 20.6.1988
Palau de Pedralbes

El Sr. A. Bore del Consejo Económico de la ciudad de Birmingham, y responsable, por lo tanto, del desarrollo de las estrategias económicas de la misma ciudad. Responsable también de todos los temas de propiedad de terrenos, del suelo municipal de Birmingham y de las relaciones, que también es importante para nosotros, entre la municipalidad, las industrias, el comercio y el empresariado en general de aquella villa. También tiene bajo su responsabilidad las estrategias de formación de la ciudad. Entre sus textos, un resumen de los cuales están aquí, está el haber elaborado la estrategia económica, que evidentemente es la que ahora nos expondrá.

Sr. A. Bore

Gracias señor Presidente.

Puedo decir que estoy de acuerdo con los comentarios que Vd. ha hecho cuando ha dicho que había una serie de cuestiones que cualquier ciudad debe plantearse. Creo que la primera que Vd. planteó era: ¿hacia dónde va la ciudad?, y después prosiguió preguntándose ¿hacia donde quiere ir la ciudad?.

Creo que estas dos preguntas son vitales si uno quiere planificar una estrategia económica y social. Lo que me gustaría es presentarles dicha estrategia en cuanto a Birmingham se refiere, aprovechando una conferencia de este tipo en donde hay representantes de tantos países y ciudades, y teniendo en cuenta el hecho que es muy difícil entender porqué un determinado municipio desarrolla una estrategia económica, a menos que la naturaleza de esta ciudad, los problemas que esta ciudad debe afrontar sean conocidos por Vdes.

Por lo tanto me gustaría empezar con la descripción de una serie de características de Birmingham.

Birmingham como municipio es la segunda ciudad del Reino Unido, aunque, dado que hay una gran atomización del gobierno local en el Reino Unido, se la conoce como el ente con gobierno local más grande del Reino Unido. Por esto Birmingham podría ser considerada como la primera ciudad de Gran Bretaña, y no la segunda ciudad de Gran Bretaña.

Tenemos una población de cerca de un millón de habitantes que ocupan un área de 26.000 hectáreas. El Ayuntamiento es la única autoridad, y detenta una mezcla de funciones y responsabilidades estatutarias y no estatutarias.

El Reino Unido ha sufrido grandes cambios en la estructura de los gobiernos locales en esto últimos 20 años. A principios de la década de los 70 se formaron un grupo de entes con autoridad y poder propio que tenían unas responsabilidades económicas y estratégicas más amplias. En 1986, estos entes fueron disueltos y esto enriqueció las responsabilidades de las autoridades municipales, tales como Birmingham.

Como he dicho antes, somos el ente municipal más grande de Inglaterra, con un futuro en desarrollo tanto a nivel

regional, nacional e internacional. La ciudad forma parte de una extensa zona de residencia e industria con 1.550.000 habitantes, de los cuales medio millón trabaja dentro de la misma ciudad. De entre los residentes, poco menos de medio millón, hay actualmente 90.000 parados. El nivel de desempleo en Birmingham está en el 20% de la población activa.

Nuestra ciudad está en el centro de las redes viarias, de ferrocarril, tenemos un aeropuerto que se está extendiendo, y hemos heredado del pasado el centro de la red de canales fluviales de la Gran Bretaña, aunque por dichos canales no hay transporte de mercancías.

El Ayuntamiento tiene un presupuesto de 750 millones de libras esterlinas (£), de las cuales el 46% proviene del gobierno central. Además de lo que yo llamaría un presupuesto-renta de 750 millones de £, también tenemos un presupuesto financiero de 200 millones de £. Somos el ente que emplea más gente en la ciudad: tenemos 50.000 empleados.

Estas son las características principales de Birmingham.

El futuro de la ciudad depende mucho de los niveles de carencia que la ciudad ha debido afrontar en los últimos años, del nivel de desempleo, que actualmente está disminuyendo, pero que aún está en un 20%. Esta carencia y el nivel de desempleo son mayores que en cualquier ente municipal de Inglaterra, Escocia o Gales. Son esta carencia y este nivel de desempleo lo que lleva a la ciudad y a nosotros mismos a concentrar nuestros esfuerzos en la regeneración urbana.

Se me ha pedido que hable acerca de un estudio integrado sobre la regeneración urbana. Para hacerlo debo primero repasar las realidades clave que Birmingham ha debido afrontar en los últimos años. Todos estos hechos nos han conducido a la planificación integrada de la regeneración económica.

Una ciudad como Birmingham (con una población de cerca de un millón de habitantes) representa un gran almacén de infraestructura acumulada (con esto me refiero a casas, escuelas, establecimientos minoristas, industrias y comercios, medios de transporte, etc).

Una estimación aproximada del coste actual de estos gastos fijos es de cerca de 20.000 millones de £. La tasa anual ha sido estimada en un 1% de esta cantidad (2000 millones £ al año); pero esta cantidad está aumentando actualmente debido al incremento de las iniciativas tanto públicas como privadas.

El movimiento de la población (nacimiento, muertes, inmigración y emigración) está en un 4-5% al año (esto quiere decir de 40.000 a 50.000 personas al año). Todo ello implica pocos cambios en la infraestructura y cambios lentos en los movimientos migratorios. Y estos cambios lentos deben estar relacionados con lo que ha ocurrido en los puestos de trabajo y en la industria dentro de la ciudad de Birmingham.

Estos movimientos en los habitantes y en la economía afectan en el papel que un ente municipal, como Birmingham, debe jugar en la regeneración económica de nuestra economía.

Durante 15 años, la economía de Birmingham ha ido yendo en declive como consecuencia de los programas, o la falta de ellos, de los sucesivos gobiernos, de los directivos de la industria y de la falta de visión de futuro de las instituciones financieras.

Esta característica ha sido provocada por la dependencia de Birmingham con diferentes relaciones internacionales: su fuerte tradición comercial no ha ayudado a abortar el declive de la economía de la ciudad.

La diapositiva nos muestra el nivel de vida del Reino Unido en comparación con los del resto de Europa, y nos muestra también que el nivel de vida del Reino Unido ha disminuido con respecto a los del resto de Europa. Si estudiamos la competitividad industrial del Reino Unido, vemos que se ha visto grandemente dañada por el petróleo del Mar del Norte y por los altos intereses que ha sufrido el nivel de la libra esterlina.

Esto ha sido el estancamiento de la producción del Reino Unido en comparación con otros países europeos.

Actualmente vivimos un periodo en el cual parece que el crecimiento nacional va en aumento, Lo que estas características no nos muestran es que el crecimiento no se da por igual en todas las regiones del Reino Unido. El mayor crecimiento económico se da al sudeste del país, en la región de Londres; tampoco nos muestra que este crecimiento económico es debido a los enormes beneficios que genera el petróleo del Mar del Norte, hasta que baje el precio del petróleo.

También podemos apreciar que el empleo en Gran Bretaña ha aumentado en los últimos 5 años. Esta tendencia nos anima. Ha habido un incremento del empleo temporal, particularmente a través de nuevos puestos de trabajo para las mujeres. También ha habido un incremento destacado en el auto-empleo. Un incremento del empleo con estas características no favorece a las ciudades como Birmingham porque Birmingham ha sido siempre y continua siendo una ciudad industrial con una mayoría de hombres en la población activa empleada y además su medio ambiente no facilita el auto-empleo tan fácilmente como se pueda hacer al sudeste del Reino Unido.

Se necesita por lo tanto un estudio integrado y este plan se hizo teniendo en cuenta a la industria manufacturera de la ciudad.

Las inversiones industriales de Birmingham en 1983 fueron menos de la mitad de lo que se destinó a los mismos efectos en 1984. El producto manufacturado ha disminuido en un 37%. La producción en la región de los West Midlands, esto es la región de Birmingham, estaba muy por debajo de lo que se debería esperar. Tenemos una tasa de desempleo muy alta - que se ha multiplicado por 4 durante el período que va desde 1974 hasta 1986. Se han perdido 200.000 puestos de trabajo desde 1971, el 85% de los cuales eran empleos en la industria. La incidencia del desempleo a largo plazo se ha dado concretamente y con fuerza en Birmingham. Cerca de 1/3 de nuestros parados no han tenido trabajo en dos años. Concluiré este punto, Sr. Presidente, diciendo que en relación con Europa, Birmingham debería ser considerada como la ciudad con más graves problemas de decadencia urbana.

Creo que esto ya ha sido estudiado en el Reino Unido, y realmente se ha comprobado que este hecho es cierto, mediante estudios sobre la pobreza social que preparó el gobierno del Reino Unido y por ello la ciudad de Birmingham ha recibido una especial ayuda del gobierno a través de lo que nosotros denominamos colaboración entre instituciones. Esta colaboración entre el gobierno del Reino Unido y la ciudad de Birmingham sirve para desarrollar programas destinados a la regeneración económica a través del desarrollo agrícola, iniciativas comunitarias y ayudas a la formación y a los negocios.

Siguiendo mi programa voy a explicarles la estrategia económica de la ciudad. Al empezar la sesión había cierto número de publicaciones, una de ellas titulada "Boletín de estrategia económica 1986", pido disculpas si no hay suficientes copias de dicho Boletín, pero la maleta que hemos traído era ya muy pesada y creo que no hubieramos podido con ella si la hubieramos llenado más. La ciudad de Birmingham no desea y no quiere esperar que el gobierno del Reino Unido

intervenga. Pero a pesar de ello el Ayuntamiento de Birmingham no tiene el rango suficiente ni el poder económico ni la responsabilidad política que muchas ciudades europeas poseen.

Ahora que comprendemos nuestros problemas hemos adoptado unas directrices a través del Informe de Estrategia Económica, una copia del cual algunos de Vdes. tienen. Esta estrategia económica proyecta el futuro de Birmingham teniendo en cuenta su tradición industrial; aunque del 85% de los 200.000 parados pertenecen al sector industrial, en 1991 un tercio de la población empleada de Birmingham pertenecerá a dicho sector. Además de tener una base industrial, también estamos interesados en diversificar nuestros esfuerzos y dirigirlos hacia servicios "exportables" (como por ejemplo el turismo).

La estrategia que hemos establecido tiene cuatro puntos principales:

- Primero, la revitalización de la industria manufacturera de la ciudad. Esto requiere el mantener nuestras industrias manufactureras más importantes (especialmente la de automoción, accesorios de vehículos e ingeniería). El Ayuntamiento de Birmingham ayuda directamente a la industria mediante créditos, avales, participaciones en empresas pequeñas y medianas (empresas de 20 a 500 empleados). Podemos realizar todo esto porque el 30% del suelo de Birmingham es propiedad del Ayuntamiento. El desarrollo de zonas industriales es el punto fuerte de nuestra estrategia económica. Poseemos en propiedad actualmente 60-70 hectáreas de tierra cultivable de alta calidad y 30-40 hectáreas de tierra yerma. Esto debe resolver el problema real porque Birmingham siempre fue una de las pioneras de la revolución industrial en el Reino Unido.

Tenemos una gran cantidad de terrenos no cultivables y pequeñas propiedades en la ciudad. El papel del Ayuntamiento es utilizar sus fondos con la ayuda de los créditos del gobierno y de los fondos del ERDF (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) para ayudar al sector privado a desarrollar de nuevo estas zonas. Hemos conseguido que el nivel haya pasado de uno a cuatro.

- El segundo elemento de nuestra estrategia económica es el diversificar las nuevas industrias locales. Sorprendentemente, para aquellos que conozcan el Reino Unido una de las áreas de mayor crecimiento en la estrategia económica de Birmingham es la industria de la confección.
- El tercer punto de nuestra estrategia económica es capitalizar los sectores más importantes y los recursos. Estamos intentando extendernos hacia el campo de la industria avanzada, como por ejemplo, en sectores de material y biotecnología, a través de iniciativas de las instituciones académicas de la ciudad de Birmingham. La diversificación hacia el sector servicios a través del turismo y otros nos hará crear nuevos entornos para la ciudad y varios proyectos nuevos, incluyendo en Centro Internacional de Convenciones, el cual tendrá gran importancia para la economía interna de la ciudad, a partir de su apertura en 1991.
- El cuarto elemento de esta estrategia industrial o económica y que no debería ser subestimado es la movilización de recursos humanos y los conocimientos

prácticos a nivel de formación de los residentes de Birmingham. Si queremos cambiar nuestra base industrial, si queremos nuevas industrias en la ciudad, entonces debemos desarrollar los conocimientos de los residentes de la ciudad. Somos los responsables y tenemos el deber de introducir esquemas de formación con el fin de aprovechar estos recursos humanos, esto lo realizamos a través de nuestras escuelas, escuelas politécnicas y a través de nuestras dos universidades, con el fin de aprovechar estos recursos de las instituciones académicas de la ciudad conjuntamente con los recursos de la industria y desarrollar así una base para la comunidad de la ciudad y una base para los negocios de la ciudad.

Me gustaría ahora hablar de lo que nosotros denominamos la operación integrada y la estrategia económica integrada de la ciudad. Esto se desarrolla en un documento que había al principio de la sesión, que era una pequeña aportación de la ciudad de Birmingham a la Comisión Europea, como parte del programa integrado de la Comunidad Europea.

No fue suficiente, por parte de Ayuntamiento de Birmingham, adoptar la estrategia o intentar desarrollar la estrategia con sus propios recursos. Necesitamos la ayuda de otros departamentos o instituciones de la ciudad, y veo que en nuestro estudio hay cierto paralelismo con lo que se ha dicho anteriormente de Barcelona. Estos departamentos o instituciones necesitan la ayuda de otros programas o actividades de otras instituciones, agrupando todos estos esfuerzos e integrarlos con los del Ayuntamiento de Birmingham. El Ayuntamiento ha trabajado estrechamente con otras instituciones de Birmingham y junto con ellas a requerido a la Comunidad Europea que participe en la financiación de la recuperación económica de Birmingham.

Nuestra operación integrada propuesta fue sometida a la aprobación de la Comisión Europea en Enero de 1987, con el soporte del gobierno del Reino Unido; después de mucho negociar se aprobó el programa integrado el 6 de Junio de este año, hace tan solo dos semanas.

El programa integrado propuesto y aprobado ahora por la Comisión Europea se basa en un presupuesto de 446 millones de £ durante el período que va de 1987 a 1991. De estos 446 millones de £, la Comunidad Europea contribuye con 203 millones de £ para el programa. Hay 128 millones de £ en avales del Fondo Europeo de Desarrollo Regional destinados a la mejora de la infraestructura de la ciudad de Birmingham. Hay además 31 millones de £ en avales del Fondo Social Europeo destinados a programas de formación, especialmente para el desarrollo de nuevas tecnologías dentro de la ciudad. También hay 44 millones de £ en créditos del Banco Europeo de Inversión y de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero con el fin de ayudar a financiar el desarrollo de la infraestructura y ayudar en la expansión de pequeñas empresas de la ciudad.

La operación integral reconoce la interdependencia del desarrollo humano y del capital físico. Pone igual énfasis en el desarrollo empresarial, en la formación, en la provisión del suelo industrial y edificios, provisión de una buena infraestructura de la red de transportes, la promoción y la adopción de nueva tecnología y el desarrollo de iniciativas de la comunidad.

Se han desarrollado 6 programas de trabajo:

- Un programa económico de 129 millones de £.
- Un programa de comunicaciones de 82 millones de £.
- Un programa de potencial humano de 70 millones de £.

- Un programa de desarrollo empresarial de 73 millones de £.
- Un programa sobre el medio ambiente de 20 millones de £.
- Un programa sobre el turismo de 72 millones de £.

Me gustaría hablar de cada uno de ellos.

Primero el Programa de Acción Económica que se ha diseñado para proveer de oportunidades empresariales a las empresas ya existentes y para las nuevas instalaciones de las nuevas empresas. Consiste en proyectos sobre el suelo para obtener zonas industriales adecuadas, limpiar la tierra que no se utiliza y los edificios obsoletos y crear unos servicios de infraestructura, particularmente los de abastecimiento de agua y energía. Incluye nuevas unidades industriales y talleres o inmuebles para industriales y comerciantes, incluye también áreas de nuevo desarrollo industrial en donde se cuida el aspecto exterior de la ciudad; incluye el apoyo a nuevas inversiones y la mejora de las condiciones operacionales para estas industrias; incluye un programa de revalorización y estudio apoyando y ofreciendo facilidades para el desarrollo de nuevos productos y nuevos procesos. Y en especial, tenemos un parque científico que fue concebido en 1982 y cuya primera parte se desarrolló en 1983-84. El parque científico está en un área de la ciudad adyacente a una de las universidades de Birmingham, la Universidad de Aston, y uno de los mayores bancos del Reino Unido, el Lloyd's Bank. En 4 o 5 años hemos conseguido desarrollar 50 empresas de tecnología, que emplean actualmente a 500 trabajadores. Dentro del Programa de Acción Económica hay varias colaboraciones que cubren un área de 2.500 acres, perdonen por no haber hecho la conversión de medidas británicas a medidas europeas, de la ciudad. Dichas colaboraciones se han desarrollado con el sector privado. El Programa de Acción Económica incluye pequeñas áreas de

mejoramiento industrial. Tenemos 5 de dichas areas: la más conocida es la que denominamos Jewelry Quarter (Barrio de la Joyería) que es una zona antigua de Birmingham conocida internacionalmente por las manufacturas de joyas. En estas areas de mejora industrial hemos mantenido un rendimiento de 1 a 3 entre los fondos públicos y los privados. La ciudad también ha estado al frente del desarrollo de nuevos parques empresariales de los que actualmente hay dos en funcionamiento.

El segundo elemento de esta operación integral era el Programa de Acción de Comunicaciones con el propósito de intercomunicar las areas industriales, comerciales y turísticas; mejorar los medios de transporte regionales para mejorar la movilidad laboral y geográfica; mejorar las carreteras, las vías ferreas y las conexiones aéreas para la industria de la ciudad y el comercio entre otras partes del Reino Unido y Europa. Dichas mejoras son esenciales para la industria existente, para el desarrollo de nuevos sectores y sobre todo para apoyar la regeneración económica. El Programa incluye el acabar el cinturón viario de la ciudad (Middle Ring Road) parte del cual se ha visto en la pantalla, lo que ven ahora es el aeropuerto de Birmingham.

El tercer elemento del programa es el Programa de Acción del Potencial Humano, diseñado para ayudar a la industria existente poniendo al día, en cuanto a formación se refiere, a sus trabajadores, al mismo tiempo que se introducen nuevas tecnologías, también desarrolla nuevos recursos profesionales para los nuevos sectores en crecimiento - tanto los industriales como como los de servicios. Se pone un énfasis especial en las pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de este esquema es la formación especializada en nueva tecnología dirigida a pequeños y medianos negocios de los que sus empleados reciben la formación adecuada sobre las nuevas tecnologías.

El cuarto elemento del programa es el Programa de Desarrollo Empresarial, que asiste a las nuevas empresas, facilita servicios comunes, ayudas financieras, consultas, tecnología, promoción industrial, todo ello pensado especialmente para estimular el grandioso potencial de la industria de Birmingham. La finalidad es mejorar y conservar los empleos mediante: creación de un gran número de pequeñas empresas, mejorar la eficacia de las empresas ya existentes, promocionar la innovación empresarial y la propia ayuda. Estas finalidades también se cumplen por otras partes del programa, especialmente por las relacionadas con la economía, potencial humano y turismo. En particular, el Ayuntamiento trabaja con un esquema de empleo empresarial, promueve la introducción de nueva tecnología a través de unidades tecnológicas de ayuda. Tan solo hace dos semanas se creó una unidad de ayuda a la exportación en vistas a 1992 para animar a aquellas empresas de Birmingham a prepararse a aprovechar las oportunidades que deparará el Acta Europea de 1992.

La quinta parte del programa es la Acción sobre el Medio Ambiente. Es una respuesta a los aspectos negativos de una política de nuevas inversiones industriales o de empresas ya existentes o en expansión. Su principal finalidad es mejorar el medio ambiente, estimular la inversión en las tierras que no se utilizan, mejorar el impacto visual de las áreas industrial, comercial y turística, así como mejorar la imagen de las carreteras, vías ferreas o canales que llevan a la ciudad.

El sexto elemento del programa es el Programa de Acción Turística, que intenta incrementar las atracciones de Birmingham para aquellos que visiten la ciudad tanto si es por negocios como si es por placer (en la pantalla pueden ver nuestro circuito "Superprix", la tercera carrera "Superprix" tendrá lugar en agosto del año en curso), pero al mismo tiempo capitalizar en el empleo potencial de este sector. Incluye

medidas para convertir Birmingham en el mayor centro nacional de ferias, negocios y deporte internacionales. Anima al desarrollo de nuevas empresas relacionadas con el turismo, mejorar el transporte de acceso tanto público como privado, para ofrecer bienestar a los turistas y revitaliza la extensa red creada para los turistas. Ahora pueden ver la maqueta de nuestro Centro Internacional de Convenciones cuya construcción ya se ha empezado y se inaugurará en 1991. Costará 121 millones de £ y atraerá 35.000 visitantes cada año, lo cual reportará 50 millones de £ cada año para la ciudad, generará 3000 puestos de trabajo y con dicho potencial se puede multiplicar el incremento de puestos de trabajo. Dentro de este Centro de Convenciones queremos desarrollar un mercado, y el primer estadio atletico cubierto del Reino Unido, esto es lo que Vdes, están viendo ahora mismo. Este programa es de 180 millones de £. Se ocupa también del desarrollo del sector comercial de detallistas conocido como el Bull Ring, es un proyecto de 250 millones de £. Se da así mismo énfasis al Jewelry Quarter para animar no solo al desarrollo de la manufactura sino también al turismo. Se está reconsiderando el hecho que cada vez más Birmingham requerirá más plazas hoteleras como consecuencia de todos estos desarrollos. Hemos visto recientemente como se ha acabado el Copthorn Hotel con 250 camas, durante este año veremos el inicio del Hyatt Regency Hotel con 315 camas y también al Novotel con 150 camas.

La ciudad ha desarrollado durante años un centro de exhibición a las afueras. Este programa empezó hace 15 años (ahora pueden ver el Centro de Exhibición en la pantalla, en este centro se dan el 80% de las ferias más importantes del Reino Unido, un mercado que se ha conseguido en 10 años). Nuestra intención es doblar la capacidad del Centro de Exhibición antes del año 2000. Aquí vemos la construcción del NEC-Hall, pueden ver un plano de dicho pabellón que se abrirá en la primavera de 1989, para una de las más grandes ferias

del Reino Unido. Esto creará 275 nuevos puestos de trabajo. Ahí pueden ver el desarrollo del NEC-Hall. También se desarrollan centros minoristas, enfrente suyo pueden ver ahora los pabellones para el desarrollo del comercio minorista de 252.000 pies cuadrados abiertos en 1987. En 1988 se han abierto pabellones de 81.000 pies cuadrados para el mismo fin. En el Festival Market Place, adyacente al Centro de Convenciones se abrirán en 1991 60.000 pies cuadrados y también se abrirá en 1994, al lado de un centro ya existente, 1.000.000 más de pies cuadrados.

En conclusión, al desarrollar este informe me gustaría resaltar que cualquier estrategia económica desarrollada por una autoridad municipal necesita vitalmente de un colaborador.

En nuestro caso la colaboración ha sido con la comunidad empresarial y el Ayuntamiento. En el período entre 1985-86 y 1987-88 , gracias a esta colaboración hemos creado 9.000 nuevos empleos. La colaboración también se ha dado entre el Ayuntamiento y otras grandes ciudades europeas y con la Comisión Europea. También hemos colaborado con la comunidad local, lo cual no debemos olvidar. Un gran número de proyectos han sido promocionados por empresas locales o de la región, estos ascienden a 250.

Creemos que el papel de la autoridad municipal es:

- 1) La acción estimuladora
- 2) La respuesta a las presiones económicas y sociales.
- 3) Encontrar recursos económicos.

Como otros ayuntamientos, el Ayuntamiento de Birmingham, por su cuenta, no puede resolver sus propios problemas económicos, tampoco puede erradicar la pobreza, y no puede

frenar el ritmo creciente del desempleo. Podemos, como Ayuntamiento, actuar como un catalizador para concentrar la acción mediante un plan integrado. Nuestros esfuerzos son apoyados por la Cámara de Comercio e Industria de Birmingham, por empresarios individuales, por los sindicatos y por las organizaciones y la comunidad en general.

No creo que seamos muy diferentes a otros Ayuntamientos en nuestro planteamiento, pero creo que debemos insistir en que sin colaboración una estrategia económica no puede funcionar.

Conferencia del Sr. WERNER GÖHNER
en las JORNADAS INTERNACIONALES
SOBRE EL PLAN ESTRATEGICO BARCELONA
2.000.

Día 21 de Junio de 1988
Palacio de Pedralbes .

Tengo el honor, por segunda vez, de presentar aquí en Barcelona un informe. La primera vez estuve en su bonita ciudad con ocasión del Seminario de la Universidad Menéndez Pelayo en Septiembre de 1984. Para aquella ocasión invitaron Ustedes a una serie de ciudades olímpicas en preparación de su candidatura para los Juegos Olímpicos de 1992. Así que me alegro de forma muy especial si mi informe de entonces ha contribuido un poco a hacer culminar con tanto éxito su candidatura. Ello me permite esperar también que, quizás, algunas sugerencias e ideas que les puedo aportar hoy les sean útiles de alguna manera para consolidar el futuro de después de los Juegos Olímpicos.

Dado que la temática de mis dos presentaciones coincide en algunos puntos, quisiera pedir excusas desde ahora a los que atendieron al Seminario de 1984 y ya conocen algunos de los temas. Pero evidentemente la utilización de las instalaciones después es la clave de la influencia decisiva de los Juegos en la vida y las estructuras de Munich, capital de Baviera.

Para explicarles las tendencias del proceso de desarrollo, debo exponer brevemente la situación de la ciudad de Munich en el momento de la candidatura. Munich pertenece al grupo de ciudades que pueden acreditar y mantener en constante evolución su inequívoca identidad. La historia de la construcción de Munich ha recibido influencias, durante más de siete siglos, de duques, príncipes y reyes bávaros en proporciones considerables. La estructura de la ciudad vieja sobre todo, pero también de muchos otros edificios es, todavía hoy, testimonio de ello. Junto a ejemplos únicos de estilo gótico podemos encontrarnos edificios públicos de épocas anteriores de estilo renacentista, barroco,

rococó y neoclásico.

Pero Munich no es solamente como un museo, sino una ciudad muy viva. Es el centro neurálgico de una región económicamente fuerte con un desarrollo galopante, sobre todo después de la segunda guerra mundial. No se intentó, después de la destrucción de la guerra, construir una moderna ciudad totalmente nueva. Se mantuvo al máximo la construcción tradicional del pasado. Por ejemplo se evitó conscientemente la proliferación de rascacielos y una red de autopistas urbanas.

Como la ciudad grande más al Sur de la República Federal de Alemania, Munich se encuentra en una llanura al Norte de las estribaciones de los Alpes. La ciudad ha crecido en una distribución de población marcadamente monocéntrica. Ningún otro núcleo de población importante se encuentra junto al área metropolitana, y, sobre todo al Sur, la ciudad se halla rodeada de la cadena montañosa prealpina, intercalada por valles llanos, grandes superficies de bosques y numerosos lagos. Este paisaje atractivo en los alrededores de Munich con sus múltiples posibilidades de ocio es responsable en gran medida del poder de seducción de Munich, y sigue siendo aún hoy la principal razón por la que, según una encuesta pública, uno de cada dos alemanes preferiría vivir en Munich.

Estos atractivos de Munich fueron los condicionantes y la causa de un arrollador crecimiento de puestos de trabajo y de población después de la guerra. En esta fase de crecimiento extraordinario de personas, viviendas, puestos de trabajo, automóviles y un entusiasmo en aumento constante, se descubrió en Munich, quizás antes que en otros sitios, la necesidad de canalizar el

crecimiento descontrolado. Por ello se aprobó en 1963 por primera vez un plan de desarrollo urbano.

Este plan de desarrollo urbano de 1963 se fijó como objetivo la ordenación de la construcción y del tráfico en la ciudad y sus alrededores, y consideraba un plazo de 30 años en su alcance de planificación. Su idea maestra consistía en el desarrollo de Munich como una metrópolis cosmopolita manteniendo su imagen tradicional con la supervisión del Consejo Municipal.

Para la planificación y mejora del tráfico se propuso incluir la red ferroviaria de cercanías de los ferrocarriles federales como parte integrante del tráfico urbano ferroviario. Además se planteó la propuesta urgente de superponer a las principales arterias urbanas cruces de conexión a vías rápidas que enlazarán directamente con las autopistas interurbanas. El centro de la ciudad debería convertirse en el núcleo de la metrópolis y el punto de reunión de la vida política, económica y cultural manteniendo con especial atención y cuidado los edificios de más valor respetados por el tiempo. Y como corresponde a esta zona, deberían favorecerse las zonas peatonales adyacentes de forma especial, así como los transportes públicos que se convertirían en el medio más atractivo de desplazamiento para acceder al centro.

Mientras Munich se encontraba en esta fase de planificación urbana con considerables sumas de inversión a largo plazo destinadas a este tipo de desarrollo, llegó inesperadamente la oportunidad de convertirse en ciudad olímpica. Willi Daume, presidente del Comité Olímpico Nacional, visitó por primera vez en Octubre de 1965, justo medio año antes de la decisión del

Comité Olímpico Internacional, al alcalde de Munich en aquellas fechas, el Sr. Vogel, para comunicarle que las posibilidades de obtener la nominación olímpica para 1972 eran muy favorables a la República Federal de Alemania, en donde la única posibilidad la tenía Munich. Inmediatamente se pudo constatar que a Munich se le ofrecía una gran oportunidad. Aunque al mismo tiempo se presentaban enormes responsabilidades a cumplir en ese período de seis años. En este sentido se plantearon las siguientes cuestiones a la ciudad de Munich, como seguramente se las plantea cada ciudad candidata.

1. Si existe aceptación por parte de la población y voluntad política de las instituciones que van a participar.

2. Cómo se pueden financiar las medidas necesarias y las obras que hay que realizar.

3. En qué zonas de la ciudad y en qué terrenos, es decir dónde se pueden edificar y llevar a cabo las instalaciones necesarias.

La ciudad de Munich se dirigió a más de 50 Instituciones y Asociaciones rogándoles definieran su postura al respecto, incluyendo asociaciones deportivas, organismos de publicidad y organizaciones tan diversos como la Academia de Bellas Artes, el Automóvil Club de Alemania Federal o el Círculo Juvenil de Baviera.

Las Iglesias, Universidades, Bancos, y por supuesto las Organizaciones económico-financieras también entraron en la lista de colaboradores.

Permítanme citarles para su información un ejemplo de la toma de postura de una entidad como la Cámara de Comercio e Industria de Munich en algunos de sus aspectos fundamentales. He escogido este

ejemplo porque no se limitó solamente a expresar su adhesión entusiasta, como las asociaciones deportivas, sino porque además mostró la posibilidad de dificultades y su prevención:

"Según su escrito del 29.11.1965 nos permitimos comunicarles que la Cámara de Comercio e Industria de Munich y la Alta Baviera se felicita porque la capital del Land, Munich, está estudiando meticulosamente la posibilidad de presentar la candidatura oficial como sede de los Juegos Olímpicos de verano de 1972. Con motivo de esta efemérides, nos parece especialmente significativo el hecho de que las medidas a largo plazo por Ustedes propuestas para la planificación urbana en diversas áreas al servicio de los Juegos, acelerarán el desarrollo de la ciudad al mismo tiempo. Estas medidas de preparación de una olimpiada para 1972 nos parecen tan positivas, porque repercutirán en una mejora de la infraestructura de Munich en su sentido más amplio, con lo que conseguirán aportar los elementos necesarios para el aumento del valor de Munich como producto social, especialmente en cuanto al tráfico se refiere.

Por supuesto que no podemos juzgar sobre la globalidad del proyecto, respecto a la cuestión de si la ciudad de Munich está en condiciones de afrontar, respetando su condición natural, un proyecto de tal envergadura que prácticamente todas las áreas de la administración, la economía y la vida se ven involucradas en él en múltiples dimensiones.

En este sentido nos creemos obligados a mencionar que en los círculos financieros existen numerosas opiniones críticas que todavía no han aparecido publicamente con toda su fuerza.

En caso de que no se pudiera asegurar claramente la financiación antes de la presentación de la candidatura, nos sentimos obligados ya desde ahora a señalar que no sería soportable para la economía de Munich una sobrecarga unilateral a través del aumento de los impuestos considerando la situación económica general, que en estos momentos tiene el aspecto de una fase coyuntural tardía y no permite establecer un pronóstico ni medianamente fiable de un desarrollo prometedor".

La aceptación política de la candidatura de Munich, aparte de estas instituciones, aparece claramente reflejada en la amplia aprobación por parte de la población. Pero la toma de posición de la cámara de comercio e industria de Munich ya preparaba el terreno para la segunda cuestión: como debía financiarse este proyecto.

En la presentación de la candidatura del año 1966, un periodista británico con experiencia olímpica nos decía: "Munich no sabe lo que hace, pero ninguna ciudad que presenta su candidatura para los juegos olímpicos sabe lo que hace".

El aumento de los precios es lo que pone más de manifiesto hasta qué punto esta frase era cierta y no voy a omitir las principales razones para esta subida de precios, de la misma manera que no podemos olvidar las fuentes no convencionales para ganar dinero y su contribución al éxito de los juegos sin sobrecargar el gasto público y por tanto la obligación de pagar impuestos. Creo que

puedo asegurarles de antemano que se trata de una historia casi de aventuras pero con un final feliz de sorpresa y alivio para todos. Y todo ello por la unión de voluntades federales, regionales, municipales y deportivas que sobrellevaron todas las cargas gracias a un realismo de funcionamiento preciso incluso en los momentos de roces inevitables sin perder el sentido práctico y también por saber integrar la fantasía en el juego financiero.

Munich presentó la candidatura el 26 de Abril de 1966 en la sesión del comité olímpico internacional con un proyecto para los juegos de 1972 con un presupuesto para la ciudad de 520 millones marcos alemanes. Como ya existía entonces un acuerdo de que el estado federal, el land y la ciudad soportarían cada uno un tercio de los costes, Munich calculaba en total unos gastos de unos 173 millones de marcos alemanes en los 6 años de la preparación. Ello suponía una carga anual de 29 millones de marcos. Con un presupuesto municipal global de unos 1.500 millones de marcos que se veían aumentados hasta el 1972 en 2.900 millones de marcos y que hoy, es decir en 1988, alcanza los 6.600 millones de marcos, esa cantidad parecía totalmente soportable. Además el comité organizador estaba convencido en aquella época de que podía autofinanciarse.

El 2 de Diciembre de 1966 la junta del comité organizador decidió abrir un concurso internacional de arquitectos para presentar los proyectos urbanos y de instalaciones deportivas que más tarde fueran útiles, funcionales y económicos. A este concurso se presentaron más de 100 trabajos, entre los cuales el del profesor Günther Behnisch y asociados ganó el primer premio el 13 de

Octubre de 1967 y luego fue realizado. Convencía por su funcionalidad y por su combinación de una arquitectura moderna y genial con un paisaje creado artificialmente en una unidad armónica. Aunque esta decisión supuso un aumento de presupuesto del 58% de 520 a 821 millones de marcos.

En Diciembre de 1969 la suma total había aumentado a 1.150 millones de marcos para las inversiones más urgentes, debido sobre todo a nuevos asuntos, exigencias más estrictas en los programas en cuanto a su espacio y función, fallos en los cálculos de costes, especialmente en la cubierta flotante del estadio, y por el aumento de los préstamos y los precios. Esta progresión continuó hasta Diciembre de 1971 con un presupuesto global de 1.350 millones de marcos. Sólo el coste de la cubierta, que desde luego supone una innovación pionera en arquitectura y tecnología que era originalmente de 48 millones pasó a 168 millones de marcos, es decir 3 veces y media el cálculo inicial. Al final, incluyendo las mejoras en la infraestructura urbana de Munich se invirtieron 1.325 millones de marcos.

Todavía hay que añadir otro factor que dificultaba la situación a medida que se hacía más evidente durante las preparaciones que el proyecto del comité organizador para autofinanciarse a través de la venta de los derechos de televisión, la comercialización de la emblemática y las entradas a los juegos era una simple ilusión. Al final la organización tenía unos gastos de 502 millones de marcos y unos ingresos de 171 millones, con un déficit de 331 millones de marcos.

Para resumir queda por decir que para los Juegos Olímpicos de 1972 en Munich se gastaron en total, inversiones y organización, 1.827 millones de marcos, o sea 3 veces y media el cálculo inicial. Además hay que indicar que esta cantidad no incluye el coste de construcción de la Villa Olímpica para los hombres y las instalaciones para la prensa. Fueron construidas por otros contratistas y alquilados para los juegos. De todos modos, después de deducir los ingresos del comité organizador, en total un deficit de 1.656 millones de marcos alemanes.

El aumento de los costes naturalmente afectó a la ciudad de Munich en mayor proporción, porque en aquellas fechas el volumen de su presupuesto anual mantenía una proporción respecto al estado libre de Baviera y la República Federal de Alemania de 1 a 10 a 200.

A esto hay que añadir que en los años de los preparativos para la olimpiada, como consecuencia de las inversiones se pagaron unos 950 millones de marcos al erario público como impuestos, de los cuales 510 millones para la federación. Esta relación supuso que la República Federal Alemana en 1969 en lugar de un tercio cubriera el 50% de los costes de manera que a Baviera y a Munich le correspondió el 25% a cada una.

Tres medidas financieras fueron todavía más efectivas, al quedar al margen de los sistemas normales:

La venta de 5 series de monedas olímpicas de 10 marcos con 20 millones de piezas por serie, en base a la ley del parlamento alemán del 5 de Febrero del 1969.

Una lotería olímpica de los presidentes de los land que se hizo muy popular con las quinielas y la lotto.

Una lotería televisiva a beneficio de los juegos de Munich.

Para la sociedad constructora olímpica se adjudicaron de la venta de las monedas olímpicas y de la lotería más de 791 millones de marcos, y al comité organizador se adjudicaron de la venta de las monedas y de la lotería televisiva unos 270 millones de marcos.

Creo que aquí debería incluir el compromiso adicional de la economía alemana. Destacadas personalidades del mundo financiero de Munich se reunieron en el período preparatorio para fundar una asociación promotora para aliviar la deuda olímpica. Esta iniciativa puede considerarse plenamente aceptada. Estos "mendigos olímpicos" como se llamaban, de alto rango contribuyeron con más de 300 millones de marcos a los juegos olímpicos a través del reciclado desde bolígrafos y cintas para máquinas de escribir hasta autobuses con un valor de chatarra de 48 millones de marcos que reconvirtieron en los 300 millones.

Así quedaron unos 560 millones de marcos para financiar, menos de lo que se había calculado a través de las subidas de precios a partir de la cifra inicial de 520 millones en el año 1966. Gracias al cambio en la distribución financiera del año 1969 resultó que Munich, y también Baviera, en lugar de tener que aportar los 173 millones inicialmente calculados se quedaba en 140 millones, lo que representaba un 7,7% del coste global.

Antes de entrar en el tercer punto del complejo cuadro de cuestiones referido a las zonas urbanas para situar el programa olímpico quiero hacer una observación sobre la forma de

organización. Para la preparación de los juegos en Munich se constituyó la oficina olímpica. Era el órgano coordinación que ataba todos los cabos y que distribuía la información a las diferentes administraciones municipales y que coordinaba los diferentes organismos e instituciones y que substituía al comité organizador y la sociedad constructora olímpica. También es importante señalar que esta oficina no dependía del negociado de Munich para el deporte sino del negociado para el desarrollo y promoción de la ciudad. De lo que se deduce claramente el reconocimiento de la ciudad de Munich de que la olimpiada es mucho más que la concentración de 21 campeonatos mundiales deportivos y que la ciudad de Munich tenía la voluntad de considerar este gran acontecimiento solamente como parte de la historia del desarrollo de la ciudad.

Con esta premisa se enfocó también el tema de la construcción urbana buscando soluciones que se adaptaran al espíritu del tiempo y que sirvieran a las necesidades del hombre moderno y de los juegos modernos. No hubo debate sobre el lugar de las instalaciones olímpicas centrales. El campo del Oberwiesefeld, a sólo 4 Km al norte del centro de la ciudad y con una superficie de 300 hectáreas, se presentó como anillo al dedo. Este área de unos 2,5 Km de largo y 1,5 Km de ancho sin construir había sido utilizado antes por el regimiento real de caballería bávara como campo de ejercicios, después fue utilizado como aeródromo, pero se había quedado demasiado pequeño para ello. El hecho de que esta zona todavía estuviera disponible se debía a una larga batalla entre la federación, el land y la ciudad sobre una

planificación urbanística adecuada y muchos creen que estas discusiones todavía durarían ahora si la olimpiada no hubiera aportado un final feliz y oportuno a la disputa.

Mientras se mantenía el debate sobre Munich la propuesta de las asociaciones deportivas se referían a otros 2 centros. Uno era el hipódromo de Dagifing y Munich-Riem contando con la ampliación de las cuadras y el estadio. Allí tuvieron lugar los deportivos hípicos con 2 excepciones (doma en Nymphenburger Schlosspark y Premio de las Naciones en la clausura en el estadio olímpico).

Y otro centro se adaptaba a competiciones de interior (como esgrima, judo, etc.) en la zona de la feria de Munich.

Junto a estos lugares se determinó una cancha de baloncesto en el sudoeste de Munich, la zona para las regatas de remo, vecina a Munich, los campeonatos de vela en Kiel y los de canoe-kayak en Augsburg con lo que se llegó un acuerdo entre la República Federal de Alemania y el estado libre de Baviera para la planificación y construcción coordinada.

De lo mencionado hasta aquí se pueden deducir los efectos estructurales de los Juegos Olímpicos en el desarrollo urbano de Munich. Antes de entrar en detalles quisiera expresar la opinión de muchos expertos en Alemania que coinciden en afirmar que los juegos olímpicos han aportado a la ciudad de Munich un salto en su desarrollo de por lo menos 15 años. Por supuesto la influencia más notable se aprecia en las instalaciones deportivas del Olimpiapark de Munich. Munich no tenía, antes de los juegos, ningún gran estadio ni ningún pabellón de deportes. Hoy en día el Olimpiapark y sus instalaciones anexas, junto con su superficie libre es uno de los parques de ocio y deportes más grandes de Europa y está lleno de vida como demuestran las siguientes cifras con una capacidad de actividades de tiempo libre que no hubiera sido posible sin los Juegos Olímpicos.

Hasta el final del 1987 se organizaron 3.458 actividades deportivas, culturales y comerciales que atrayeron a unos 30,5 millones de espectadores. Otros 36,6 millones de visitantes acudieron por actividades de ocio, visitas o giras. Se batieron records deportivos en 14 campeonatos mundiales, 8 europeos y 42 alemanes. La carrera de los 6 días de Munich, después de algunos años difíciles al principio, se convirtió en un enorme atractivo

popular y se estableció un show permanente de coches de carreras. Holiday on Ice celebró grandes éxitos y el pabellón olímpico en un punto de encuentro de grandes estrellas internacionales del rock, pop y espectáculo.

A finales de 1987 el número global de visitantes a 67,1 millones lo que significa un promedio anual de más de 4,5 millones. En los 5.475 de utilización postolímpica se han celebrado 3.458 acontecimientos deportivos, culturales y comerciales, es decir un promedio de uno cada dos días con cerca de 30 millones de espectadores. El número de campeonatos mundiales aumentó a 14, los europeos a 8, y otros 36,6 millones atendieron actividades de ocio, visitas o giras. Estos datos no incluyen los deportistas de alta competición que se entrenan ni por supuesto los paseantes que llenan el parque por millares en los fines de semana.

No se puede establecer la cifra exacta pero se puede afirmar que constituye el doble de todos los visitantes contabilizados.

El pabellón olímpico es el que se ha desarrollado de forma más espectacular. En total, entre el final de la olimpiada de 1972 hasta el final de 1987 han tenido lugar 782 acontecimientos con 9 millones de visitantes.

La estadística solamente transmite datos abstractos, por lo que les ruego me permitan añadirles algunas puntualizaciones sobre el contenido de los programas del pabellón que son extraordinariamente variados. Doce campeonatos mundiales son los acontecimientos más destacados: patinaje artístico sobre hielo 1974, tenis 1974 y 1975, hockey sobre hielo 1975 y 1983, boxeo 1976, 1982 y 1987, danza 1977, 1979 y 1983, gimnasia rítmica

1981. Además se celebraron dos campeonatos europeos, gimnasia 1976 y boxeo 1980, balonmano, tenis (final de la copa Davis Alemania/Suecia 1985), patinaje sobre hielo de medallas de oro olímpicos y campeones mundiales, congresos políticos y religiosos, congreso mundial de correctores de libros de 1977, congreso paneuropeo de 1979 y conferencia sobre la energía mundial de 1980 junto con la exposición soviética de viajes espaciales de 1975. También actuaron el circo estatal ruso, la revista sobre hielo de Moscú, la escuela de equitación española, la ópera de Pekin, el ballet folklórico de Méjico, el ballet de Moseyef, el American Ballet Theater, Arena di Verona con Aida, Laterna Mágica, Luciano Pavarotti y Plácido Domingo, Frank Sinatra, Sammy Davis Jr. y Liza Minelli, Johnny Cash, Neil Diamond, David Bowie, Rod Stewart, Elton John, Mike Oldfield, Angelo Branduardi, Joan Baez, John Denver y Supertramp sólo para nombrar a unos pocos. La larga lista sería casi un índice de la historia de la música de los años 70 y 80.

Y solamente he hablado del pabellón olímpico entre todos los edificios del olimpiapark porque se adapta a múltiples posibilidades. Pero también en el velódromo, en la piscina, en la pista del hielo tienen lugar muchas actividades.

Y las instalaciones exteriores siempre representan un punto de atracción con sus conciertos pop de grupos jóvenes o grandes fiestas de verano para grandes multitudes.

Sólo con este parque se ha revalorizado enormemente el norte de Munich que, en relación al sur de la capital siempre estaba desfavorecido y era más zona industrial que de vivienda. Pero mi

informe no sería completo si no mencionara la villa olímpica y la aldea olímpica para la prensa que hoy en día ^{funcionan} a pleno rendimiento perfectamente integradas en el Olimpiapark. Allí existen más de 6.600 viviendas junto a la infraestructura necesaria como calles y aparcamientos, con un gran centro comercial y dos escuelas. Allí viven felices 13.300 personas y están orgullosas de su nuevo barrio muniqués. El segundo gran complejo que refleja los efectos de los Juegos Olímpicos en las estructuras de la ciudad de Munich son las medidas reguladoras del tráfico viario. Es evidente que el ayuntamiento de Munich vio una oportunidad única en la organización de los Juegos Olímpicos para alterar y adaptar a las nuevas necesidades la infraestructura viaria de la ciudad y de toda la región en poco tiempo y de forma global. En este plan se concedió prioridad a la construcción de una red de autovías de gran capacidad.

La realización de las directrices de la planificación del sector del transporte de masas dependía de la conexión de la red radial soterrada de trenes de cercanías (S-Bahn) entre la estación central de ferrocarriles nacionales y la estación del Este cruzando toda la ciudad a través de Stachus y Marienplatz y la red subterránea del metro del centro de la ciudad (U-Bahn). Hasta el 1972 se conectaría a la línea del Metro de Norte a Sur con un tramo de unos 4 Km. que se dirigiría a la zona olímpica. El tráfico transversal entre los ramales radiales del tren de cercanías y del metro lo realizarían tranvías y autobuses. Esta solución aportaría una rápida mejora de la red de comunicaciones de la ciudad y del área metropolitana de Munich. La idea básica de esta solución al transporte urbano integraba la red nacional de ferrocarriles federales en el sistema urbano de transportes de masas. Sobre esta base también se estableció un sistema unitario de tarifas entre los ferrocarriles federales y los metros urbanos para facilitar todos los enlaces y transbordos en el conjunto de la red urbana de transportes. La red de líneas férreas debería dejarse también preparada para ulteriores ampliaciones y mejoras para irse adaptando a las nuevas necesidades futuras. Con la conexión de la red de cercanías al sistema de transporte urbano, en un período de 45 minutos podía cubrirse un área de 1.500 Km². Los tiempos de traslado anteriores desde los extremos hasta el centro se acortaron substancialmente, en algunos casos hasta en un 50%. El área total cubierta por el sistema de transporte urbano de Munich, incluyendo las líneas de autobuses en las afueras, alcanzó los 5.000 Km².

Esta conexión tan acertada con las afueras de Munich no trajo consigo un aumento desproporcionado de viajeros, por ejemplo en 1973 fueron 358 millones y en 1987, 487 millones, lo que estaba relacionado con el ritmo de afluencia de masas al área de Munich. La afluencia se dispersó por toda el área hacia las afueras, a partir de 1972. En ese año vivían 800.000 personas en los alrededores de Munich. Hasta 1987 esa cifra casi se ha doblado, llegando al millón 200.000 personas.

Para regular de la mejor manera posible el tráfico individual se planificó en 1963 un sistema de autopistas federales, autopistas urbanas, radiales, tangentes y cinturones. El cinturón de la ciudad vieja (que rodeaba el núcleo antiguo de la ciudad) tenía como misión mantener al centro libre de tráfico. El cinturón medio, como sistema tangencial servía de enlace con los barrios de las afueras y descargaba el tráfico de la zona central de la ciudad. En las afueras el cinturón de ronda enlazaba con las autopistas federales y el tráfico regional y permitía rodear rápidamente la ciudad sin entrar en ella. Con el impulso de los Juegos Olímpicos se construyeron numerosas carreteras y puentes para completar los accesos a la zona olímpica. Además se aprobaron decisiones importantes para la construcción de tramos enteros del cinturón medio. En total se construyeron 12 Km. de grandes vías a cargo de la sociedad constructora olímpica:

- 3.5 Km del cinturón medio con tres nudos de enlace en dirección Este-Oeste, entre la Villa Olímpica y el estadio (desde la calle Lerchenauer hasta la calle Dachauer);
- La continuación de 6 carriles del cinturón medio hacia el Oeste

en dirección a la autopista de Stuttgart;

- La prolongación de 4 carriles del cinturón medio hacia el Norte (de Landshuter Allee hacia la calle Moosacher);

- La construcción de una tangente de 6 carriles en la franja Norte de la Villa Olímpica (de la calle Moosacher a la Triebstrasse);

- La construcción de una calle de 4 carriles en el borde Este de la zona olímpica como vía principal de conexión con la villa olímpica (calle Lerchenauer);

- El cruce del Sur con 6 carriles como acceso al estadio y pabellones (calle Ackermann);

- La construcción de otra calle Norte-Sur de 4 carriles para el enlace con el centro de Prensa (calle Hanauer).

También la construcción del cinturón de la ciudad vieja era una condición básica para la realización de los trabajos de construcción del metro y del tren de cercanías y el establecimiento de las zonas peatonales del centro en Marienplatz/Stachus.

Entre 1967 y 1972 se construyeron en total en Munich 3 Km de calles nuevas y 53 puentes. Los trabajos costaron unos 600 millones de marcos.

En el período anterior a los Juegos el aspecto de la ciudad también cambió substancialmente. Después de las importantes obras entre 1967 y 1972 que provocaron fuertes paralizaciones en la ciudad, se diseñó la zona peatonal de Munich en el corazón de la ciudad vieja que resaltó con una nueva perspectiva los valores arquitectónicos y culturales de valiosas piezas urbanas: calles,

plazas, rincones y edificaciones singulares que mejoraron la calidad de vida y del entorno para todos los ciudadanos que viven y trabajan en el centro o que van a pasear o a distraerse a la zona. Con la construcción de los medios de transporte subterráneo y del cinturón de la ciudad vieja se hizo posible la canalización del transporte individual fuera del centro disminuyendo su densidad y permitiendo la creación de zonas exclusivamente peatonales.

Si consideramos atentamente el fenómeno del desarrollo de Munich después de la segunda guerra mundial, podemos apreciar la importancia de los Juegos y todas las realizaciones que los acompañan como constituyentes del acontecimiento más importante en la historia de la ciudad en la post-guerra. En la fase de la preparación de los Juegos, el aspecto del Munich moderno quedó conformado y acuñado de forma decisiva, con lo que la olimpiada no constituye sólo el punto álgido, sino la causa fundamental del desarrollo de la ciudad de Munich.

A diferencia de las otras ciudades grandes y millonarias que ya sufrieron una disminución de población en los años 60, la población de Munich siguió aumentando hasta el año 72 en forma constante. Incluso en 1972 Munich tuvo aún un crecimiento de 50.000 habitantes. Este fenómeno tuvo una influencia significativa en la cantidad de viviendas terminadas que superó las 22.000 en 1972. Pero este año supone también el final del crecimiento, y desde entonces no sólo se ha estabilizado sino que incluso ha descendido ligeramente.

Con la Olimpiada se dieron los pasos decisivos y más importantes para la construcción de la red de vías rápidas de Munich. Con ello se hizo posible mejorar substancialmente los problemas de tráfico relacionados con el aumento del parque móvil. Hasta hoy se sigue ampliando la red de metros con una media anual de 3 Km. de vía nueva. Esto ha supuesto que la proporción del transporte público que en 1970 era del 37% respecto al privado, haya aumentado hoy hasta el 54%.

El tercer complejo con los efectos más evidentes de los Juegos en las estructuras urbanas es por supuesto el tráfico de visitantes extranjeros. Si consideramos el año 1966 como punto de partida, porque ese fue el año de la concesión de los Juegos y por tanto el último año sin impulso olímpico, observamos un registro de 3.577.711 estancias de una noche. Entonces la capacidad hotelera de Munich era de 15.274 camas. En el año olímpico de 1972 esta cifra pasó a 22.938 camas y las estancias a 4.285.619. Pero este impulso olímpico en huéspedes extranjeros no ha descendido desde entonces, sino que aumenta constantemente. Así que en 1986 la capacidad de camas subió a 28.942 y las estancias a 5.481.696, lo que supone un aumento del 53%. Como Director del Olimpiapark de Munich estoy convencido que una parte importante de este aumento se debe a la multiplicidad de acontecimientos importantes que tienen lugar en el Olimpiapark de Munich.

A estos complejos olímpicos descritos hay que añadir otros que los habitantes de Munich utilizan para diversas actividades. Por ejemplo muchos propietarios e inquilinos de viviendas han renovado sus fachadas a causa de los Juegos y les han dado un

nuevo y reluciente aspecto. Con ello muchos otros habitantes se han dado cuenta de la importancia de renovar su fachada y han seguido el ejemplo, con lo que el Ayuntamiento ha instituido un premio a la mejor fachada que fuera antes de los Juegos Olímpicos como una Bella Durmiente que ha podido despertar ahora. El hecho del aumento de las estancias hoteleras muestra el aumento del atractivo que ofrece Munich a los turistas. Sin embargo el aumento general de los precios y de los alquileres, que los sitúa entre los más altos de Alemania, ha parado esta afluencia. Quizás esto pueda considerarse negativo, pero Munich se puede decir que le aportó una fase de consolidación en su desarrollo. Entonces ¿ha valido la pena la candidatura para la ciudad de Munich?

Veamos los hechos en un breve resumen:

1. Munich ha dedicado de 1966 a 1972 en total 144 millones de marcos, a los Juegos Olímpicos, o sea unos 20 millones anuales. Sólo el valor actual de las obras terminadas en Munich se calcula en 1.100 millones de marcos. Para el funcionamiento de las instalaciones la República Federal concedió a la ciudad de Munich un capital de 130 millones de marcos de entonces.
2. Munich ha recibido un impulso en el desarrollo de la construcción de por lo menos 15 años, y también en la planificación del tráfico urbano e interurbano. La zona desarrollada del Norte de Munich ha tenido una utilidad plena y hoy en día es una zona residencial en expansión.
3. Aparte de las instalaciones deportivas del Olimpiapark, Munich ha construido calles y puentes por un valor superior a los 90

millones, 2 escuelas por un valor superior a los 40 millones de marcos y una red muy concurrida de metros por un valor de más de 120 millones junto a mejoras substanciales del recinto ferial, de los hipódromos Daglfinger y Riemer y de varios pabellones deportivos de la periferia.

4. La nueva infraestructura de la ciudad y sus alrededores necesitaba un progreso notable en la fuerza económica de toda la región, pero también una mejora de la calidad de vida que se ha conseguido reduciendo el tiempo de entrada a la ciudad y los medios de transporte más cómodos para la población y los accesos más fáciles a las zonas de ocio y al paisaje prealpino, a los bosques y los lagos.

5. Por último queda como ejemplo excepcional el Olimpiapark de Munich tanto en su carácter único como en su capacidad de atracción para grandes acontecimientos y como parque de esparcimiento.

Ha valido la pena, permítanme concluir por tanto con un aspecto pequeño, pero creo que no exento de importancia. Desde los Juegos Olímpicos, tanto yo como mis conciudadanos hemos adquirido más conciencia de nuestra ciudadanía y nos hemos vuelto más abiertos al mundo. Este cambio en la consciencia de nuestra condición creo que es un efecto muy positivo de los Juegos Olímpicos. Es una sensación muy agradable haber sido anfitriones de la juventud del mundo.

Muchas gracias por su atención.

—

CONFERENCIA Sr. JAMES HUDAK
de SAN FRANCISCO - U.S.A.

Día 21.6.1988 - Jornadas
Internacionales PLA ESTRATEGIC
BARCELONA 2000

PALAU DE PEDRALBES

— — — — —

Sr. Manuel de Forn

Ahora pasaremos a la última intervención de esta mañana. Intervención del Sr. James Hudak, que nos hablará fundamentalmente de la experiencia de San Francisco en cuanto a planificación estratégica, y que también creo que se referirá a otras ciudades de las cuales el tiene algún conocimiento.

El Sr. James Hudak es responsable en Arthur Andersen de la planificación estratégica en el sector de la administración pública. Es economista de la Universidad de Yale y Master de Administración Pública por la Universidad de Michigan. Tiene una experiencia de trabajo directo en varios ayuntamientos de los Estados Unidos. Durante los últimos 7 años ha organizado y dirigido planes estratégicos en unas treinta ciudades americanas entre las que destacan Chicago, Miami, Houston, Dallas, Detroit, Pasadena, Oklahoma, etc; aunque siempre él nos dice que si ciudad favorita o su trabajo favorito es San Francisco porque es donde vive y es en donde ha tenido la ocasión de rehacer el plan, les hizo un primer plan en el 82 y después una revisión en el año 86. Agradecemos por lo tanto su estancia entre nosotros y esperamos sus palabras.

Sr. James Hudak

Intentaré ofrecerles algunos ejemplos de los Estados Unidos que podrían ser aplicables en Barcelona, pero creo que es un poco presuntuoso por mi parte hablar de Barcelona ya que llegué ayer por primera vez, y no estoy muy familiarizado con la ciudad.

He trabajado en algunos países además de los Estados Unidos y basandome en esta experiencia y en lo que he podido oír hoy y oír ayer acerca de los procedimientos creo que todos podemos encontrar una zona en donde hay un gran número de similitudes.: qué se está haciendo, qué se ha hecho en los Estados Unidos y qué puede realizarse en cualquier parte del mundo.

Una de las cosas que me ha gustado más es ver que Barcelona está realizando su planificación ahora, antes de los Juegos Olímpicos de 1992. Cuando ahora hablo con Calgary, me preguntan que cómo pueden sacar provecho de los Juegos Olímpicos de Invierno, y claro, reconocen que es un poco tarde para pensar en ello; por lo tanto creo que Barcelona tiene una oportunidad única en poder sacar provecho por adelantado de lo que traerán los Juegos Olímpicos.

Cuando viajo a través de los Estados Unidos se me recuerda constantemente lo difícil que es establecer una agenda pública, y mayormente se me recuerda lo duro que es aprender a manejar un proyector de diapositivas en otro país.

Una foto de Charles de Gaulle. Me gusta lo que dijo Charles de Gaulle acerca de gobernar en Francia. Estableció cuatro máximas, la primera de las cuales es una buena definición de lo que es un plan estratégico: aprovechar lo inevitable, piensen en ello durante un minuto. El cambio es inevitable y si Vdes. pueden anticipar el cambio entonces anticipan el futuro con lo cual se aprovechan de ello, y no dejan que el cambio se aproveche de Vdes. Sus otras tres máximas se basan en permanecer siempre "in" con los "outs", nunca abandonar las iniciativas y por último nunca permanecer entre un perro y un farol. La cuarta premisa creo que es muy importantes para la planificación estratégica, porque a menudo la planificación estratégica se visiona como un hecho futurístico lejano, pero es importante que sea práctico, o

sea, que le mantenga alejado a uno de entre el perro y el farol, o sea, que se debe dar más importancia en lo que realmente se puede hacer que no en lo que se podría hacer.

Esta es una fotografía de Daniel Burman, que es considerado como el padre de las planificaciones urbanas en los Estados Unidos. Realizó muchos planes en las ciudades más importantes de los Estados Unidos a principios de siglo. Chicago fue una de sus primeras ciudades, en Chicago, gracias a su plan las carreteras, las autopistas y la infraestructura la han convertido en una gran ciudad.

En Estados Unidos hemos descubierto recientemente que las ciudades no son solamente calles e infraestructura, sino que son también gente y gente que está cambiando, al igual que las circunstancias. Por lo tanto un gran número de ciudades están trabajando en lo que la General Electric planificó al final de los años cincuenta y principios de los sesenta, el concepto de la planificación estratégica, intentando concentrar los esfuerzos en lo que es realmente importante, en las cosas que realmente interesan para el futuro, tanto si es la infraestructura como otras cosas.

Hemos trabajado en más de 30 ciudades de los Estados Unidos, algunas muy grandes y otras muy pequeñas, en mi charla de hoy les voy a esquematizar mis experiencias con estas ciudades y voy a tratar concretamente tres temas: qué beneficios ha reportado la planificación estratégica a las ciudades; en segundo lugar, el proceso de llevar a cabo la planificación estratégica, puedo decir que nos hemos encontrado que es un proceso estructurado (una serie de pasos que las ciudades han de ir superando para tener éxito); y finalmente, las diferencias entre la planificación en el sector público y el sector privado. Hay muchas cosas que podemos aprender del sector privado respecto a la planificación estratégica, aunque hay diferencias signifi-

cantes que son extremadamente importantes a la hora de establecer un plan correctamente.

Empezaremos con los beneficios o las oportunidades. El primer beneficio es que un plan estratégico permite a la ciudad identificar y trabajar sus puntos fuertes o cualidades, por ejemplo, San Francisco, ha sido considerada durante mucho tiempo un puerto, una ciudad bajo el agua, pues ahora cuando un barco entra en la bahía de San Francisco, no se dirige al puerto de San Francisco sino que atraviesa la bahía en dirección a Oakland. San Francisco se aprovechó de su único punto fuerte y se planteó el cómo adaptarse al futuro. Por ello hizo uso de sus terrenos, de los terrenos del puerto y los urbanizó para el turismo, para oficinas, para cosas que son adecuadas para la economía del futuro y no para la economía del pasado. Actualmente el puerto tiene mayores ingresos a través del alquiler de todas estas instalaciones que no como puerto mercantil propiamente dicho, el puerto en los últimos 5 años ha tenido beneficios, mientras que en los 10 años anteriores no había sido rentable.

El segundo aspecto provechoso en los Estados Unidos es la unión de la colaboración entre el sector privado y el sector público. Si se fijan en la historia de los Estados Unidos en los años veinte verán que había un dicho que decía que lo que era bueno para la General Motors era bueno para los Estados Unidos. Había en el aire la atmosfera que lo que realmente era importante era cualquier negocio querido o necesitado. Más tarde, en los años sesenta, bajo el Presidente Johnson, hubo lo que se la ha llamado la gran sociedad.

Lo que hemos descubierto, sin que nos cause sorpresa, en los años ochenta y creo que es lo que será la característica principal en las ciudades que cubrirán con éxito la planificación estratégica en el futuro, es la colaboración entre el sector público y el sector privado para conseguir sus

objetivos comunes. Diane Ferstein, alcaldesa de San Francisco, por ejemplo, antes decía, la ciudad propone y la Cámara de Comercio se opone, ahora esto es diferente, ahora trabajan juntos. No siempre están de acuerdo, porque además un plan estratégico no resolverá todos sus problemas pero tienen una mejor relación y comprenden conjuntamente lo que es más importante para el futuro.

El tercer punto beneficiosos es el de separar la realidad de la ficción. En cada comunidad en donde he trabajado hay una metodología diferente, un conjunto de elementos en los que ellos creen y que eran ciertos en el pasado, pero que no son viables actualmente, y no se pueden construir una buena estrategia basándose en falsos conceptos. Uno de mis ejemplos favoritos es el del presupuesto de San Francisco. Analizamos el presupuesto de San Francisco en un período de 10 años y vimos que se había incrementado en un 75%. Cada vez que lo mostrábamos a grupos empresariales, éstos decían "Veis, el presupuesto de la ciudad está sin control", entonces yo les pregunté a los del ayuntamiento si tenían en consideración la inflación, claro, si no se tiene en cuenta la inflación en el presupuesto de la ciudad este muestra que la realidad es que el presupuesto ha disminuido en un 7%. El presupuesto ha disminuido pero la metodología y la ficción nos hacían ver que había aumentado considerablemente.

El siguiente beneficio es el de ganar perspectiva. Muchas ciudades pierden la mayor parte del tiempo observando sus propios problemas, y no se comparan con otras comunidades; realmente, cuando se les pide que se comparen con otros, dicen que no se parecen en nada a otras ciudades. Aunque las ciudades tienen particularidades únicas es importante que entiendan cómo están trabajando las otras comunidades. Por ejemplo, Sacramento, consideraba que su índice de criminalidad no era peor al de otras comunidades, porque decían que la criminalidad estaba aumentando en todos los Estados Unidos por

igual. Cuando comparamos su índice con la media de los Estados Unidos, vimos que su índice de criminalidad era el 50% mayor que la media. Entonces dijeron que la media de los Estados Unidos no era indicativa, y lo compararon con otras ciudades como ellos, por lo tanto hicimos dicha comparación y vimos que aún estaban un 30-40% por encima de las ciudades parecidas a Sacramento. Y sólo entonces empezaron a pensar que la criminalidad sí era un problema.

Por otro lado también dijeron que sus tarifas electricas a finales de la decada de los 70 y a principios de los ochenta habían doblado, que eran mucho más elevadas. Las comparamos con las de otras comunidades y vimos que por ejemplo, comparadas con las de San Diego sus tarifas eléctricas eran sólo un 20% de las de San Diego, entonces se dieron cuenta que mientras sus tarifas se habían doblado, las de otras comunidades se habían multiplicado por tres, cuatro o cinco. Por ello la perspectiva de comprender cómo trabajan los demás en comparación con uno es muy importante.

Otro punto beneficioso es la objetividad, o sea, ser realmente objetivo, confiar realmente en lo que se está haciendo. En San Francisco construyeron un nuevo Centro de Convenciones, con más espacio para las reuniones de las convenciones, tardaron 17 años en conseguir todos los permisos, cuando lo consiguieron se felicitaron!!!!, dijeron: "¿no es maravilloso?". Luego lo comparamos con las otras comunidades y vimos que mientras San Francisco estaba mejorando, las otras comunidades también habían realizado cosas parecidas. Es muy importante que se observen las cosas con objetividad, y sobre todo cuando lo comparamos con lo de los otros.

Otro beneficio es el de concentrar energía: intentar determinar las pocas cosas que realmente son importantes. En Chicago, por ejemplo, observaban su economía y decían que

había por lo menos 1000 cosas por hacer, pero sólo hay 5 que son realmente importantes, sólo 5.

Muchos planes municipales en los Estados Unidos tienen mil objetivos que cumplir. Aunque no se pueden olvidar las tareas cotidianas, la esencia de un plan estratégico es concentrar el esfuerzo en las pocas cosas que son realmente críticas para el futuro.

Otra ventaja del plan estratégico es la de tener la visión de futuro. Muchas comunidades de los Estados Unidos no tienen ni idea de lo que pueden ser en un futuro. Pasadena, por ejemplo, decía que hay realmente tres cosas que configuran el futuro: conseguir calidad, en el gobierno local, en la forma de trabajar, en la forma de funcionar la ciudad, en sus inversiones y prosperidad; segundo, reconocer que el futuro de la ciudad necesitará de inversiones, y finalmente, reconocer que estamos en la era de la información y que para adaptarse a ella es necesaria una larga formación. Entonces, basándose en estos tres puntos pudieron programar una visión de futuro sobre la cual van a trabajar conjuntamente. Muy pocas ciudades de los Estados Unidos tienen esta clase de visión.

Otro punto positivo es el de identificar y desarrollar a los "product champions", esta frase la hemos recogido del sector privado, pero también existe en el sector público. Las buenas ideas no se llevan a cabo solas, sino que necesitan a personas que se dediquen a ellas, que estén realmente motivadas por ellas, personas que estén dispuestas a ir a por los objetivos por todos los medios, hacer que todo funcione. Estos "product champions" son escogidos en el proceso de la planificación estratégica. Por ejemplo, he mencionado el Centro de Convenciones, el Marconi Centre en San Francisco. Cuando se decidió que era necesario ampliar dicho centro, Jim Bracamer, que es el Presidente del Embarcadero Centre (complejo importante de oficinas), decidió que este era un

asunto que le interesaba, algo en lo que podría dedicar su tiempo y esfuerzo, pues debemos decir que gracias a él la ampliación al centro está siendo ejecutada, y que sin él la idea por sí mismo no hubiera podido ser desarrollada.

Y finalmente, y creo que más importante, el beneficio que se da directamente de la planificación estratégica, o sea, la acción. Con esto no quiero decir que la acción deba provenir necesariamente del gobierno o del ayuntamiento, puede muy bien ser acción de cualquier sector de la comunidad. En Chicago, el presidente de la United Airlines participó en un proceso de planificación. La sede de la United Airlines está en Chicago. Se reunió con su consejo de directores y dijo que una de las cosas que debería hacer Chicago era promocionarse y anunciarse mejor. Consiguió de dicho consejo 2 millones de dolares para establecer y desarrollar una campaña publicitaria y de promoción. Pero, él aún fue más lejos, se dirigió a los presidentes de otras compañías y les dijo: "mi consejo de directores ha destinado 2 millones de dolares y quiero que Vdes. iguallen esta cantidad". En dos semanas solamente el sector privado consiguió 7 millones de dolares, esto es la acción, y esto es lo que ayudó a Chicago enormemente.

Ahora voy a hablar del proceso de planificación. Los pasos que se deben dar. Aún no se ha escrito mucho acerca de cómo se debe realizar una planificación estratégica en el sector público. Hace ya cuatro años Arthur Andersen, en colaboración con 2 organizaciones públicas : la International City Management Association (Asociación Internacional para la administración de ciudades) y la Public Technology Incorporated, escribió un libro para el Departamento de la vivienda y otras desarrollos que se titulaba "Estrategias para ciudades y condados". Hasta entonces no se había escrito casi nada al respecto; actualmente estoy escribiendo un libro que espero que salga para finales de este año, esto sí tengo más

tiempo para escribir y menos para hablar y trabajar en otros proyectos.

Este proceso no es complejo. Hay nueve pasos básicos, que están de forma muy estructurada. Permitanme señalarles que los objetivos y los fines no son el primer paso. Siempre hay la tentación en el proceso de planificación, de establecer ya en un principio cuales han de ser los fines y cuales los objetivos. Pero antes que nada hay varios pasos que son importantes. Lo que voy a hacer es desarrollar el proceso paso por paso, y hablar de lo que se necesita realizar o de lo que ya se ha realizado con éxito en los Estados Unidos.

Primeramente, la fase de organización. Un aspecto muy crítico es establecer un tema, un logotipo o un eslogan, algo que haga que el proyecto sea visible. En San Francisco el eslogan era "hacer grande una gran ciudad", era un eslogan muy modesto, nuestra visión de la ciudad era la de una gran ciudad. Lo que realmente era importante de esta frase es que si hubieramos pedido a la comunidad comercial, antes del proceso de planificación, que propusieran un tema o eslogan nos hubieran dicho que la ciudad es como un infierno o una papelería, lo cual hubiera sido una imagen muy negativa. Pero si ya de entrada establecemos una imagen positiva, como la de hacer grande a una gran ciudad, entonces esto puede cambiar el tono de todo el planteamiento. Madrid, por cierto, tiene un eslogan que es "puerta para el futuro" y tiene como logotipo una de las puertas de la antigua ciudad de Madrid, es una cosa muy bonita. ...

El otro aspecto que también es importante y crítico es la gente, y la gente en dos aspectos. El primero es que tiene que haber cierto número de personas que estén realmente motivadas con el proceso de planificación, quiénes son los "product champion" del plan para el proceso de llevar a cabo el plan. El segundo es que se debe considerar quién debe incorporarse

al proceso y cómo se consigue dicha incorporación de cierto número de personas; también se debe determinar a quién se pone en el grupo de opinión, y todo ello no puede realizarse poniendo a cualquiera en el gran comité. Es muy difícil trabajar así.

En los Estados Unidos se han llevado a cabo muchas realizaciones creativas gracias a los medios de comunicación. Si piensan en los periódicos, en las radios y en las televisiones, se darán cuenta que tienen mucho interés en los Estados Unidos, en cómo crece su propia comunidad, porque cuando su comunidad crece, su mercado también se amplía y lo mismo con sus beneficios. Están muy interesados, en los Estados Unidos, en participar en la ayuda a las ciudades, en prosperar y ayudar en su crecimiento; en este sentido han ayudado mucho mediante artículos, encuestas, documentales especiales sobre planificación estratégica, y un sinfín de cosas que permiten al público en general conocer dichos planes y cómo se llevan a cabo.

Después de la organización está la fase llamada de identificación. Un cliente mío describe dicha fase como la separación entre lo imperativo y lo meramente importante. En el sector público cualquier cosa que hagas es importante para cualquier persona. Lo que la fase de identificación realiza es ayudarnos a identificar lo que realmente es importante. Es cuestión de no parecerse al pobre personaje rodeado de papeles y con mucho trabajo. Yo he trabajado durante 10 años para la administración pública y sé lo difícil que es establecer prioridades. Lo crítico de este aspecto es que si queremos ir a más, si la ciudad quiere desarrollarse positivamente hacia el futuro, entonces debemos identificar cuáles son las pocas cosas que realmente son importantes. Por cierto, en el sector privado esta fase se llama fase de centralización, no uso la palabra "enviromental" (centro / medio ambiente) en el sector público porque cuando se menciona la gente piensa en la

calidad del aire, en la calidad del agua, por eso uso la palabra identificación.

Lo que realmente es importante es conseguir un asesoramiento honesto de la situación actual de la comunidad, observar la historia y los archivos históricos, estudiar datos comparativos, como se considera tu comunidad con las demás, hacer algunas previsiones sobre qué es lo que será el futuro si se amplían las tendencias actuales. Sólo entonces es cuando se puede ver en qué dirección estamos yendo. También es necesario considerarlo como una relación entre varios temas, por ejemplo, vivienda y transportes; los dos están muy interconectados pero la planificación para los dos a menudo se da por diferentes vías.

Finalmente, después de haber estudiado toda la información y haber visto la reacción de la opinión pública, se debe determinar cuales son los pocos aspectos, los más necesarios, los 4 o 5 temas realmente estratégicos. Para cada uno de estos temas estratégicos debe realizarse un análisis externo, esta es una forma divertida de decir que se debe mirar hacia el futuro.

En esta fase se coge cada tema estratégico y se intenta establecer las diferencias que habrá en el futuro con respecto al tema en la actualidad.

Aparte de esto se deben identificar las oportunidades que cambian en el futuro. Voy a hablar de las oportunidades. Lo que ocurre en los gobiernos, según mi experiencia, es que siempre estás concentrándote en las cosas que están mal, en lo que necesita ser arreglado, concentrándote en las quejas de alguien que son las mismas que aparecen en el periódico. Para trabajar en el futuro debemos fijarnos en las oportunidades, o sea, en aquellas cosas que pueden representarnos ventajas.

La segunda parte del análisis externo es la visión común y formal del futuro. Me oirán muy a menudo decir en esta charla la palabra consenso. Al establecer una visión común, es muy difícil conseguir que la gente esté de acuerdo. Una de las cosas que diferencia la planificación estratégica pública de la planificación privada, es que si se consigue el consenso, entonces llega la ayuda. Por lo tanto para poder solucionar los puntos críticos y poder empezar el proceso es necesario poner a la gente de acuerdo en cómo será de diferente el futuro. No puedes poner a la gente de acuerdo acerca del futuro si cada uno tiene un futuro distinto en mente.

El siguiente paso es el del análisis interno. Voy a empezar con una historia acerca de dos personas que iban de excursión, por una montaña bastante difícil. Estuvieron medio día andando por un camino estrecho, y después de pasar un recodo se encontraron frente a frente con un gran oso. Este estaba gruñendo porque, claro, le había llegado la comida. El primer hombre no supo que hacer y corrió; el segundo lanzó su mochila al suelo inmediatamente, se sentó, se sacó las pesadas botas y se puso las zapatillas de correr, durante este tiempo el oso ya se había acercado a una distancia de 10 pies. Entonces el primer hombre miró alrededor y dijo "No te comprendo, ¿por qué te pones tus zapatillas nuevas?, tu no puedes ganar al oso", y el otro le respondió "ahora te puedo ganar a tí". Una parte muy importante del plan estratégico es el comprender con quién debes competir. En los Estados Unidos a menudo la competencia está en la ciudad vecina, y no en una ciudad de otro estado o de otro país.

Lo que puedo decir, aunque mi experiencia en este tema deja bastante que desear, es que Barcelona debe plantearse en cuánto se valora la competencia de Madrid, o cuales son las oportunidades para Barcelona y Madrid, si trabajasen en conjunto, particularmente con los cambios que tendrán lugar en el Mercado Común en 1992. Se debe plantear lo siguiente: ¿Cómo

puede competir España en dicho mercado?, y no cómo puede competir Barcelona con Madrid. Por lo tanto hay cambios que aparecen muy rápidamente y creo que este es uno de los que se tienen que tener en cuenta en vuestro plan.

Como parte de este análisis interno, es necesario identificar cuales son los puntos fuertes particulares, y cuales son los puntos débiles. Una vez se haya determinado este aspecto se debe pedir al grupo de planificación que establezca un punto de vista común considerando los puntos tanto fuertes como débiles. Dejenme enfatizar en los puntos fuertes, la estrategia está construida en ellos, está establecida para sacar provecho de ellos y obtener ventajas competitivas, y no está hecho teniendo en cuenta los puntos débiles. Muchas comunidades pierden mucho tiempo en corregir sus puntos débiles y no pensando en cómo aprovechar los puntos fuertes.

En una comunidad para la que trabajé recientemente reuní a todos los jefes de departamento y les pregunté ¿diganme cuáles son sus cualidades?, obtuve un silencio que duró diez minutos, nadie les había planteado este punto en toda su vida. Si planificas en el sector privado, lo primero que se plantea una empresa es cuáles son sus cualidades, cuáles son sus ventajas. Y esta es la pregunta que las ciudades no se plantean muy a menudo. Cuando llegamos a este punto del proceso de planificación es cuando se deben utilizar las técnicas concretas.

San Francisco, por ejemplo, buscó 47 actividades diferentes y las puso en una matriz regular que usará el sector privado. De todas formas está claro que hay 5 clases de actividades que son importantes para el futuro:

- visitas de conferencias o turismo
- comercio minorista

- sedes centrales de compañías financieras
- servicios profesionales
- servicios de ayuda para los negocios

De todas formas, los otros sectores no deben ser considerados como no importantes. Estos 5 deben ser considerados como los más importantes para nuestro futuro; y como trabajamos como una comunidad debemos ver como sostenemos a estos cinco sectores.

El próximo paso es establecer una visión para la comunidad. Les voy primeramente a definir lo que es una visión. La defino como el mejor futuro para nuestra comunidad, basado en la comprensión de las realidades actuales y en la anticipación en los cambios futuros. No es un sueño. Está basado en la realidad, pero en la realidad que comprende que en el futuro habrá cambios. Mi ejemplo favorito en los Estados Unidos es la simple visión que tuvo John F. Kennedy cuando dijo "creo que esta nación se puede proponer poner un hombre en la luna y volverlo sano y salvo antes del fin de esta década". Un sentimiento, una simple visión y además un sentido del destino, esto es lo que llevó a los Estados Unidos a realizar esto. Fue una visión que fue muy importante para que la realización se llevara a cabo.

Muchas comunidades no tienen ninguna visión. Después de la visión, se dice, puede venir el establecimiento de los fines y los objetivos; pero no hablaré mucho sobre esto, porque creo que todos los aquí presentes han destinado mucho tiempo a establecer fines y objetivos. Los fines son meramente aquello que queremos hacer y los objetivos son el cuánto y cuándo.

En Detroit, por ejemplo, tenían cuatro fines para el desarrollo económico: aumentar y mejorar los proyectos empresariales, incrementar la diversidad de la base económica,

pero en tercer lugar, recuperar Detroit como centro industrial. Se dieron cuenta que una de sus ventajas competitivas era el ser un gran centro industrial, y no quisieron ignorar este pasado a la vez que intentaron diversificar su economía. El cuarto punto fue hacer de Detroit un lugar atractivo y agradable.

He estado mirando con curiosidad los materiales de Birmingham y me he dado cuenta que los fines son muy similares, por ello pienso que hay mucha similitud en todo el mundo en lo que las comunidades tratan de lograr.

Después del establecimiento de fines y objetivos está el desarrollo de la estrategia, la estrategia de todas formas no es mágica. Es muy parecido a lo que dijo Thomas Edison acerca de la invención, dijo "es un 99% de transpiración y un uno por ciento de inspiración". La estrategia es parecido a esto. Cuesta mucho trabajo comprender a tu comunidad, comprender el futuro y mucho más costoso es el conseguir el consenso entre las personas que forman la comunidad. Una vez está todo hecho, entonces decidir lo que específicamente es necesario hacer, es una tarea muy fácil. Lo que no es fácil es establecer prioridades entre lo que es necesario hacer, ya que hay muchas y muchas ideas y muy buenas estrategias. Es el proceso de conseguir que el grupo establezca prioridades mediante la identificación de las necesidades básicas. Hay dos clases de necesidades importantes; una, que es de la que más se habla, el dinero, la segunda es el liderazgo.

Mi experiencia en los Estados Unidos y en otros países me ha demostrado que la carencia de liderazgo en las ciudades es lo más importante. Hay un número limitado de personas que tienen una visión amplia, el deseo, el tiempo y las ganas de intervenir de forma positiva en la identificación de las necesidades, reconociéndolas y trabajando para solventarlas.

En Detroit decidieron establecer ocho estrategias, desde un desarrollo masivo importante concentrando inversiones en una sola parte de la ciudad y hacer un modelo de ella, hasta cosas como el crear una comisión de un casino de juego. Uno de los temas de controversia fue si era necesario que hubiera un casino, y lo que decidieron fue establecer un proceso para que la comunidad diera su consenso a tal proyecto. Finalmente se dieron cuenta que el gobierno federal invierte grandes cantidades de dinero en investigaciones y desarrollos y que muy poco de estas inversiones es dirigido hacia Detroit, y por lo tanto no hay investigaciones. Por ello decidieron intentar que estas inversiones para las investigaciones fueran raelizadas en Detroit.

Después del desarrollo de la estrategia aparece el desarrollo del plan. Simplemente se documentan los supuestos y se reparten. Aquí ya no es importante lo bien que hayas realizado la planificación o lo bien que hayas actuado en hacer que la gente coopere, nadie sabrá lo que ha pasado, ahora sólo se trata de un documento. En Estados Unidos lo hemos hecho con un documento, en Miami, por ejemplo, le llaman "Direction" (Directriz) un plan estratégico para su futuro económico. Su condado es la región que rodea Miami y este plan fue hecho por toda la región. Todo el informe tiene colores muy vivos, parece un poco Miami Vice. Lo más importante es que el informe debe reflejar a la comunidad, debe tener el caracter de la comunidad. El segundo aspecto más importante es que el informe necesita ser corto. Este informe sobre Miami tiene 25 o 30 páginas y creo que la mitad de ellas mencionan a la gente que ha participado en él. El informe en si no ocupa más de 15 páginas.

Para hacer llegar algo al público en general, este informe ha sido leído por poca gente, es necesario que sea comunicado de forma muy sencilla.

Ahora llega a fase más importante, la puesta en marcha. La clave de la puesta en marcha es identificar para cada estrategia a la persona que la llevará a cabo, cuándo se hará y cuál será su coste, todo ello en términos de dolares y liderazgo. En Pasadena, por ejemplo, llevaron a cabo todas sus estrategias hasta el final del proceso, y se dirigieron a la comunidad para ver quién iba a colaborar y quién no. Y si se encontraron con que alguna estrategia no quería ser realizada por nadie entonces la apartaban porque sabían que si no había nadie a cargo de ella, aquella estrategia no podía llevarse a cabo.

La otra parte de la puesta en marcha es el control : qué es lo que se hace. Debe haber un grupo u organización que controle el plan, que vea lo que realmente está progresando y lo que no, cómo se podría cambiar; si no se tienen en cuenta estas cosas entonces el futuro puede ser diferente. Will Rodgers una vez dijo "el problema con el futuro es que no es lo que solía ser". El futuro cambia continuamente, por lo que es importante que una vez se haya establecido el plan, éste debe ser seguido tal como se planeó. No es un mapa de carreteras, pero indica la dirección que se debe tomar para llegar al futuro. Pero también es importante que esta dirección sea flexible, y por ello es necesario tener la habilidad de cambiarlo cuando sea necesario.

Hablaré brevemente sobre las diferencias entre la planificación en el sector público y el sector privado, hay 5 diferencias:

La primera está en quién se incorpora en los procesos. A menudo, el plan estratégico en el sector privado lo realizan altos ejecutivos, cuanta más gente participe menos especializados serán los ejecutivos. De todas formas no hay un consenso en cuanto a esta regla, y por otra

parte los estudios no incorporan a mucha gente de la empresa.

En el sector público, la participación debe venir mayoritariamente de la comunidad, debe incorporar gente de todos los niveles, de todas las ideas políticas, porque, o sino, no podría llevarse a cabo. Por ello debe haber mucha gente, y las técnicas para reclutar gente son mucho más complejas en el sector público.

En segundo lugar, está la cuestión de establecer un código de misión. En IBM, por ejemplo, cuando se reúnen para realizar su plan estratégico, empiezan de forma muy sencilla: establecen un código de misión de un párrafo en donde se establecen los objetivos de IBM y como desarrollarlos. He intentado hacer lo mismo en varias ciudades, y generalmente se tarda un año y medio, el resultado del cual es un libro de casi 40 páginas, o algo que es tan general que no puede ser útil. Una ciudad tiene muchas funciones, y mucha gente las ve desde punto de vistas diferentes. Debe haber una punto esencial: todo para todos. Por lo tanto, empezar con un código de misión que intente recoger esto es muy difícil. Por ello, en los Estados Unidos empezamos con la identificación de los 4 o 5 puntos que son realmente importantes, con el establecimiento de acciones para estos puntos, y no empezamos con el establecimiento de una acción municipal global.

La tercera diferencia es la de la situación geográfica. Esto es una foto del área de la bahía de San Francisco. El plan de San Francisco, por ejemplo, aunque se centra en la ciudad de San Francisco, tiene en cuenta, porque así lo hemos reconocido, que, por ejemplo, el tema del transporte no debe suscribirse solamente a la ciudad sino a otras áreas geográficas y económicas. Debemos considerar toda el área metropolitana. Sin embargo, para

otros desarrollos como pueden ser el de la parte comercial de San Francisco, necesitan que sean situados geográficamente sólo en la parte afectada. Cada tema debe ser centrado geográficamente, en directa relación con las comunidades que le rodean.

La cuarta diferencia se basa en los medios de comunicación. Me preguntan muy a menudo si los medios de comunicación deberían intervenir en los planes estratégicos públicos, y creo que la pregunta está mal planteada.. La pregunta es ¿cómo podemos hacer intervenir a los medios de comunicación?, porque de una forma u otra finalmente intervendrán, como mínimo intervendrán al final como críticos. Esta diapositiva muestra una reunión del comité de planificación en Miami. Fijense que al frente de la mesa hay una cámara de televisión. ¿Se imaginan a IBM haciendo un plan estratégico en vivo para la televisión?. No ocurriría, por supuesto, pero en el sector público sí que ocurre. Los medios de comunicación intervienen y a veces muy regularmente. Por ello, tal como he dicho antes, creo que Vdes. pueden aprovecharse de la situación y desde el principio estudiar la manera de hacer participar de forma positiva a los medios de comunicación, la forma en cómo identificar su interés para hacerles intervenir.

La diferencia final, no he podido resistir la tentación de colocarles una fotografía de San Francisco, la diferencia final, digo, es referente a que el sector público haga de comerciante. En el sector privado si uno desea invertir en una empresa de construcción o de transportes, tiene una serie de medidas límite, un ratio interno, un valor neto , etc; esto es bastante complejo, pero aún así se puede obtener beneficio. Esto no existe en el sector público.

Me gustaría añadir cinco puntos básicos. He hablado durante 45 minutos aproximadamente y me gustaría hablarles de cinco temas importantes con los que nos hemos encontrado en los Estados Unidos. Son cinco temas estratégicos relacionados con cinco pasos de la planificación estratégica.

El primer tema es quién debería participar en el proceso de planificación estratégica. En los Estados Unidos hemos visto que cuanto más inclusivo es el proceso, más gente se necesita, y con mayor éxito se lleva a cabo. La pregunta de quién debe participar no puede ser contestada en la fase de organización. Es una pregunta que aparece continuamente. Por ejemplo, una vez ya ha averiguado cuales son los puntos estratégicos más importantes, entonces debe volver a plantearse quién debe tratarlos. Una vez ha identificado las estrategias, debe decidir quién debe participar en ellas y desarrollarlas, por lo tanto es una pregunta constante.

El segundo punto importante está relacionado con la identificación, la pregunta aquí es: ¿qué es realmente lo más importante para el futuro?, como ya he dicho anteriormente, se debe separar lo imperativo de lo que meramente es importante. ¿Cuáles son estos puntos?, ¿cuáles son estos puntos para la ciudad de Barcelona? ¿cómo podemos estar seguros que nos centramos en estos puntos, y no perdemos la oportunidad y nos dedicamos a solventar los problemas diarios?

La tercera cuestión estratégica es ¿cómo será el futuro?. Muchas comunidades están planificando para el pasado, miran lo que ha pasado en los últimos dos, tres, o cuatro años e intentan estudiar la forma de arreglarlo. Las comunidades que tienen éxito son aquellas cuya planificación estratégica mira hacia el futuro, se preguntan cómo será el futuro y cómo pueden aprovecharse de dicha ocasión. También se plantean cómo pueden afrontar lo inevitable, pero no se puede afrontar el

futuro, a menos que se planteen las diferencias que se pueden encontrar en el futuro.

La cuarta pregunta es simplemente: ¿cuales son nuestras cualidades?, cuáles son los puntos fuertes, cuáles son las ventajas, qué tiene Barcelona que otras comunidades no tengan, qué es lo que puede construirse en el futuro, cuáles son los puntos fuertes y cómo podemos aprovecharnos de ellos.

Finalmente, la cuestión de la visión. ¿Qué se podría establecer teniendo en cuenta la visión de futuro, aprovechando este sexto sentido de hacia dónde vamos?. Esto es importante. Will Rogers una vez dijo "si no sabes a donde vas, coge cualquier camino". Para una comunidad que no tiene visión de futuro, que no averigua qué es lo que el futuro nos va a deparar, es muy difícil conseguir que la gente se ponga de acuerdo en escoger qué camino tomar. Muchas gracias.

Coloquio Sres. Werner GÖHNER - MUNICH
James HUDAK - SAN FRANCISCO
Jornadas Internacionales PLA ESTRATÈGIC
BARCELONA 2000 - 21.6.1988
PALAU DE PEDRALBES

Coloquio

Sr. Manuel de Forn: Bien, muchas gracias al Sr. Hudak por esta intervención tan ceñida al tema y tan concisa, y además tan atractiva sobre como se ha hecho y como se pueden hacer este tipo de planes estratégicos, y ahora si les parece antes de ir a almorzar abriremos el debate que nos podemos referir tanto a la experiencia que nos ha explicado el Sr. Hudak como a la experiencia del Sr. Göhner relativa a los Juegos Olímpicos de Munich, es decir, abriremos el turno de debate sobre los dos ponentes que acaban de hablar.

* Mi pregunta es para el Sr. Göhner, precisamente, que nos ha hecho una descripción muy detallada sobre los beneficios para Munich de la operación olímpica, y ha citado sólo en un momento el incremento económico de Munich. Lo que no he visto es que relacionara, es decir, me ha parecido ver que todo el desarrollo de Munich estuviera ligado a las infraestructuras olímpicas, y por lo tanto quisiera saber cuál ha sido el proceso de inversión económica y de desarrollo económico que permite ligar este futuro de Munich.

Mr. Göhner: Si no he entendido mal la pregunta, usted está interesado en obtener información sobre cuáles son los estamentos relevantes de la inversión pública. Intentaré darle cifras de contribuciones oficiales a los Juegos Olímpicos por el gobierno federal, por el gobierno local de Baviera, y de la ciudad de Munich. Le daré las cifras. Las empresas privadas estuvieron en contacto solamente para la

construcción de empresas, estadios y pabellones , y estuvieron ligados sólo durante el período de construcción. Nosotros tuvimos un muy buen desarrollo, después de la II Guerra Mundial, porque muchas de las principales firmas, como Siemens y otras , cambiaron su sede y vinieron a Munich, así que Munich se ha convertido en un mercado importante para la alta tecnología, no tanto en utensilios para uso privado, sino para la construcción de aviones e informática.

Sr. Castañeda: Si, yo quería preguntar al Dr. Göhner si nos puede dar unas recomendaciones muy sintéticas, por qué de toda su exposición parece que se deduce claramente como una ciudad que tiene unos Juegos Olímpicos puede aprovechar después de los Juegos Olímpicos el impacto de éstos, quizás de forma incluso más brillante que durante los propios Juegos Olímpicos, de manera que el año 72 para Munich, 92 para Barcelona, puede ser un momento pasajero, breve, un impacto brillante, luminoso pero de paso rápido que dará lugar luego a todo un aprovechamiento. Entonces yo le quería preguntar concretamente sobre cómo ve la organización que es capaz de llevar a cabo este aprovechamiento posterior a los Juegos Olímpicos. ¿Es cuestión del Ayuntamiento?, ¿es cuestión de la ciudad?, ¿es cuestión del mismo comité?. Cómo ve que esto se pueda hacer de la mejor forma posible.

Sr. Gönher: El gobierno de Baviera es el estado que tiene el mayor territorio de toda Alemania y la ciudad de Munich. Tenemos dos organizaciones para los juegos. Una encargada de la construcción de los edificios con cuatro

socios, el gobierno federal, el gobierno de Baviera, la ciudad y miembros de organizaciones deportivas, y ellos reciben las órdenes de lo que tienen que construir del segundo grupo. Era el Comité Organizador. La misión del Comité Organizador era encargarse de todos los estadios y pabellones que habían sido construidos por la primera compañía, de todo lo que tenía que ver con los juegos, el alojamiento de los atletas, y todo lo relacionado con la Villa Olímpica. Después de los juegos en 1972 la tarea de estas organizaciones cesó, hicieron sus cuentas y, finalmente, cuatro o cinco años después de los juegos, desaparecieron.

La tercera organización es una compañía privada, de la cual ahora soy director, es propiedad de la ciudad olímpica pero bajo las bases privadas. Cuando empezamos, en el 70, un año y medio antes de los juegos, no pudimos hacer mucho porque los edificios aún se estaban construyendo. Empezamos el 14 de Julio del 69, pero intentamos hacernos cargo de toda la tarea administrativa y mantenimiento después de los juegos. Los juegos acabaron el 11 de Septiembre de 1972, y el 12 de Septiembre nos hicimos cargo, y el primer acontecimiento sucedió seis días después. Entonces teníamos sólo una organización la cual pertenecía a la ciudad de Munich, el estado de Baviera no proporciona ya más ayudas, dio como recompensa un parque olímpico a la ciudad y la República Federal de Alemania dio dinero, la cantidad de cien millones en 1972 para las construcciones necesarias para los Juegos. De otro modo la ciudad de Munich no hubiera construido esta clase de techo, por ejemplo.

Se comparó el coste del mantenimiento de un estadio normal al del estadio olímpico. Después de veinticinco años no hay presupuesto nacional para los costes. Esos ciento treinta y tres millones son el llamado exceso olímpico. Nuestra organización está financiada por la ciudad porque mantenemos todas las calles, los puentes, veintiocho puentes, y la ciudad es responsable de estas instalaciones. A nosotros se nos paga por ello y los ciento treinta millones están ahora en un presupuesto de más doscientos veinte millones, pero no obstante nos dan cada año entre siete y ocho millones para las calles, los lagos, que mantenemos para la ciudad. Teníamos ciento treinta millones cuando empezamos y con lo que recibimos, recibimos unos intereses mayores de lo que nos da la ciudad. Espero que esto haya contestado su pregunta.

* Yo tengo una cuestión para Mr. Hudak, nos ha hablado de objetivos, nos ha hablado de proceso, ha hablado de beneficios, pero es muy importante que nos explicara un poco la planificación del propio plan, cuánto dura y cómo dura, y hablar de costes.

Mr. Hudak: Entiendo dos preguntas, cuánto tiempo dura hacer el plan, y cuánto cuesta hacer el plano.

En los Estados Unidos las experiencias básicas demuestran que se tarda seis meses en organizar el proceso del plan, para identificar quién se encargará de obtener la gente básica y los sitios, y entonces se tarda aproximadamente

un año, entre diez y quince meses, para constituir el plan en concreto.

El coste es un gran problema. Depende de las condiciones en que esté la ciudad, y de la seriedad de sus problemas, y de cuánta gente está involucrada en el mismo. El más caro del que he tenido noticia ha sido Detroit, que costó más de un millón de dólares americanos para realizar el plan en concreto. Otros planes en otras comunidades han estado más en la línea de los doscientos cincuenta o quinientos mil. No es barato hacerlo bien, pero si consideran el valor total de la ciudad y lo que será en el futuro, es una inversión para el futuro.

* Sí, a mí también me gustaría plantearle una cuestión a Mr. Hudak sobre temas de organización, también. ¿Cuál es el papel que juegan en las ciudades americanas los ayuntamientos de las ciudades en estos planes, en los procesos de organización de estos planes?, ¿cuál es el papel que suelen jugar las cámaras de comercio, las asociaciones empresariales, las universidades, etc.?, y ¿cómo se enlazan desde un punto de vista organizativo estas instituciones?, ¿es un comité muy grande?, ¿es un comité pequeño?, ¿quién lleva todo este tema?.

Mr. Hudak: La pregunta que entiendo es cuál es el papel de las diferentes personas del ayuntamiento de la ciudad, de la comunidad comercial, de las universidades de la ciudad,

cuántas personas forman parte de estos comités organizativos, y cómo se enlaza todo junto.

Es una pregunta difícil. En los Estados Unidos una de las cosas que encontré diferente de los otros países donde he trabajado, es que en muchas de las ciudades estadounidenses el proceso de planificación ha sido estudiado, fundado y llevado por empresarios en muchas comunidades. En Detroit, por ejemplo, los principales directivos o ejecutivos de las treinta mayores compañías emprendieron el proceso y lo fundaron. En San Francisco fue la cámara de comercio que realizó el plan. En Chicago fue un grupo llamado "Club del Comercio" el que realizó la financiación del plan. En Miami fue el gobierno quien comenzó el plan, e introdujo algunos hombres de negocios y el gobierno financió el plan entero.

En general, he visto tres estructuras diferentes en los Estados Unidos, una es como la de Detroit en la cual la comunidad comercial lo organizó y lo financió, y en segundo lugar cuando es más bien una cooperación público-privada. En el estado de Wisconsin, por ejemplo, el gobierno nombró una comisión que estaba dirigida y asesorada por alguien de la industria privada y por alguien del gobierno, y la financiación se dividió exactamente por la mitad, entre la entidad pública y la privada. En Miami por ejemplo, fue todo público. O sea que ha habido diferentes modelos.

Las universidades han jugado distintos papeles. En Nebraska, por ejemplo, el rector de la Universidad es uno de los presidentes de la junta del comité, y está muy metido en ello. En Oakland, California, la Universidad está muy

comprometida. Creo que una cosa que los Estados Unidos no ha hecho bien ha sido que no ha comprometido suficientemente a las universidades en el proceso del plan. Porque estamos claramente en la era de la información y del saber, y las universidades son la clave del desarrollo futuro de nuestras ciudades. Han aumentado el número de los componentes de los comités de 20 han pasado a veces hasta 55 personas. Generalmente lo que encuentro de los Estados Unidos es que un comité de más de 25 personas no puede llevar a cabo una reunión demasiado efectiva. Así que, los comités que han sido mayores han tenido generalmente comités operativos, o comités ejecutivos más pequeños, que han hecho la mayoría del trabajo y de la organización y presentan el material al grupo más amplio para su aprobación final, pero el trabajo está hecho en comités más pequeños. Está organizado en diferentes comunidades y diferentes maneras y eso es lo más difícil, que se ajuste a la comunidad propia, que ustedes den con el modelo apropiado para Barcelona.

Sr. Manuel de Forn: Alguna otra cuestión. Bien, pues si no hay ninguna otra yo quisiera agradecer la participación a todos los ponentes que han venido de todas estas ciudades que han estado hoy, y durante el día de ayer, exponiendo sus experiencias, agradecer también la asistencia y los diálogos que han tenido lugar, creo que han sido muy útiles para todos nosotros como elementos que de alguna u otra manera estamos involucrados, como decía Mr. Hudak, en todo este proceso de planificación estratégica de la ciudad, y decir que ahora tendrá lugar el almuerzo tal como estaba previsto, y

después del almuerzo y para aquellos que se quieran quedar, tal como habíamos dicho, habrá, no una mesa redonda, sino una sala redonda porque pienso que será bueno que todos los que nos quedemos aquí podamos aportar nuestras conclusiones, serán así conclusiones participadas, o reflexiones sobre los temas que hemos oído, puntos de vista que tenemos que tener presentes, etc. que es en definitiva lo que se pretendía con la organización de estas jornadas. Muchas gracias.

Conferencia del Sr. FRANCO RIVOLTA
JORNADAS INTERNACIONALES
PLA ESTRATÈGIC BARCELONA 2.000
Palau de Pedralbes, 20.6.1988

[illegible]

En segundo lugar, la intervención regional va dirigida a jugar un papel de mediador entre los conflictos que puedan aparecer entre los distintos participantes.

Y, finalmente, el papel de las Agencias Técnicas, con su iniciativa técnica y su legitimación política. El cuadro de los temas que intervengan en el proceso del Gobierno metropolitano se completa con este papel de naturaleza técnica, bien sean externos o internos al sistema del gobierno local. Estos tienen una parcial autonomía de los órganos electivos para aportar sugerencias para la solución de los problemas, estimulando la innovación metropolitana a un nivel técnico-burocrático y no político. El papel de las agencias técnicas bien sean externas o internas se limitan a la fase de propuestas para dejar luego el paso a las sedes políticas institucionales. Esta iniciativa constituye uno de los canales, quizás el más utilizado, a través de los cuales intervienen los sujetos interlocutores.

Hoy, la innovación metropolitana tiene una relevancia política inmediata y no acepta el ser confinada a un nivel exclusivamente técnico, aunque el papel de propuestas de las Agencias Técnicas ha resultado hasta ahora indispensable. Esta es una especificidad lombarda o italiana pero creo que vale la pena de introducirla en el problema de la definición de las relaciones en el ámbito metropolitano. Y llego ahora a las conclusiones.

El análisis desarrollado en el ámbito del proyecto Milán, se ha efectuado con el intento de verificar la validez de los dos planteamientos, en el tema de la reforma del gobierno del área metropolitana. Por una parte está la hipótesis principalmente orientada hacia los aspectos estructurales, a los aspectos de orden estructural-territorial de las relaciones entre el área metropolitana y las instituciones,

con un preciso cuadro de referencias normativas e institucional. Por el otro lado un enfoque dirigido principalmente a los órganos funcionales.

El proyecto Milán indica que la combinación de elementos propios de uno y otro planteamiento y que una solución así estructurada puede hallar hoy respuesta al problema del gobierno metropolitano. Por lo tanto debe decirse que no aporta una sola solución, sino que mejor es un método para reunir diversas soluciones de acuerdo con las áreas para los distintos problemas que se puedan observar.

Por otro lado el proceso estudiado ha puesto en evidencia la necesidad de iniciativa e intervención del conjunto de temas que deben ser revisados caso por caso según los conflictos que aparezcan. No sería bueno pensar sólo en términos de procedimiento y de función. Y desde este punto de vista aparece una indicación favorable y es el prever un centro institucional que asuma la iniciativa y que promueva las decisiones a través de entendimientos y acuerdos. En otras palabras, el área metropolitana en su complejidad es el lugar de encuentro y de expresión del tipo de problemas y de exigencias a las que las instituciones deben responder. Todo ello induce a ver en el problema del Gobierno del área metropolitana un capítulo de la transformación en curso de las estructuras y del proceso de las decisiones públicas por el enfoque del proyecto de Milán y sus problemas, a cuya actuación deberán concurrir según las respectivas competencias, los sujetos interesados sobre la base de acuerdos tomados. Es posible aquí hablar de acuerdos de programas o mejor de proyectos, para entender una forma de actuar de la acción pública con un compromiso de gestión en el área metropolitana.

Como se vé en las conclusiones de la investigación presentada, aparecen las indicaciones sobre quien debe gobernar en el área metropolitana, indicaciones sobre las condiciones existentes para las soluciones institucionales que deben satisfacerse en una prospectiva de decisiones por proyectos y acuerdos.

Además de otras condiciones existen las de orden técnico que están a la disposición de los recursos técnicos que como se ha visto han jugado un papel esencial en la iniciativa y en la elaboración del proyecto, asegurando un adecuado marco técnico profesional de útil orientación para solventar los problemas que sucesivamente aparecen en el plano político.

Y vienen, finalmente, las condiciones de orden financiero, aquellas que tienen la posibilidad de disponibilidad o de mobilizaciones de recursos financieros adicionales que han constituido un importante factor de éxito en el proceso de toma de decisiones que se han examinado. Y queda por otra parte, la demanda formulada desde hace tiempo por parte de las regiones y municipios en Italia de poder disponer de un espacio más flexible de autonomía, de imposiciones fiscales. La disponibilidad conjunta de los recursos políticos, técnicos y financieros, para el contexto italiano y lombardo en particular, permiten responder a la innovación institucional, a las exigencias de las innovaciones metropolitanas.

Muchas gracias Sr. Rivolta, ahora me acaban de anunciar que ha llegado un telex de Francia que dice que al Sr. Genest les es imposible venir porque ha estado llamado por el Ministro de Educación. Por lo tanto habría una posibilidad de que el Sr. Smithuis ? hablase ahora, pero yo creo que vale la pena que cumplamos el programa que se había previsto

y por lo tanto lamentablemente yo daría la sesión por acabada y por lo tanto abriría el debate.

¿Hay preguntas sobre la intervención del Sr. Rivolta?

* Sr. Rivolta, para nosotros el estudio de Italia de la carrera entre Milán/Roma es un poco el ejemplo de la carrera entre Barcelona y Madrid. Nosotros que estudiamos aquí el futuro de esta Barcelona del siglo 21 nos gustaría saber un poco como se encuentra la economía de la Lombardía en comparación con la del Lazio. ¿Tiene más fuerza la capitalidad?, la función de la capitalidad del estado o la industria de la Lombardía tiene un peso suficiente, una fuerza suficiente para hacer que el peso más fuerte de la fiscalidad, del gobierno del estado sea un poco de inestabilidad o estabilidad, ¿la renta de Lombardía crece más que la de Lazio o proporcionalmente, o cómo está esta carrera entre los dos polos?, me refiero al crecimiento.

Sr. Rivolta: la confrontación Lombardía/Lazio no procede, ya que el Lazio no tiene propiamente una estructura industrial o si la tiene es muy reducida. Podría entender su pregunta sobre la confrontación de la Lombardía con el resto de Italia con la Emilia, La Campania, la Toscana y el Piemonte. Su pregunta es el enfrentamiento entre una área industrial que produce y una área que ofrece unos servicios como el del gobierno nacional. La Lombardía si lo queremos ver en términos coyunturales siempre tiene una oscilación debido a la propia "performance" económica en términos de producción, ocupación y renta, más profunda, peor o a veces mejor de lo que hace el resto de Italia en las oscilaciones coyunturales, la Lombardía siempre tiene oscilaciones más profundas y esto plantea algunos problemas de gobierno. Volviendo a su pregunta, el problema es el de saber quien

gobierna en el aspecto económico, que emana de la gestión de las grandes sociedades o que sale de las manos de la política económica, de la política industrial. Voy a darles la opinión bastante extendida: la política industrial italiana es relativamente pobre en cuanto a instrumentos, está mucho más orientada tal como he tenido la ocasión de decir en algún momento de mi conferencia, al temor de la recesión, o sea más orientada, más preparada a parar los aspectos negativos de la coyuntura, que no a crear un estímulo de innovación y de éxito de las empresas.

Los objetivos del gobierno central a veces se puede definir opuesto a los objetivos del gobierno de la industria, ésta quiere estabilidad en una perspectiva de desarrollo y el gobierno central responde tendiendo las sedes para la próxima caída que pudiera presentarse. Este es uno de los temas de grandes debates entre los poderes económicos, industriales económicos y los poderes estatales, la autoridad del gobierno que pone más atención al balance de la economía con el nivel de la inflación que no al desarrollo del empleo.

Se puede decir que el instrumento más importante de la política industrial italiana, está constituida por la política del trabajo, en ella se crean las soluciones para que las empresas puedan liberarse o puedan descargarse sobre la autoridad central, sobre la autoridad estatal en momentos de dificultad, transfiriendo a una área estatal las fuerzas del trabajo excedentes. Aparte de este instrumento para la industria italiana en su conjunto, no existen otras intervenciones, existen otras intervenciones pero están limitadas a las áreas de ayuda, a las áreas geograficas, a las áreas sectoriales que en un momento determinado se califican como áreas de ayuda.

Estos, pienso, son los elementos que dan una mayor connotación de las relaciones Lazio/Lombardía o al menos Roma/Milano como los dos polos del poder estatal, del poder económico institucional que existe en Italia.

* Yo quisiera hacerles tres preguntas: la primera es qué es el IRER y cuáles han sido sus relaciones con el Proyecto Milano, la segunda es quién y cómo se ha financiado el Proyecto Milano y la tercera cómo, organizativamente se han desarrollado los trabajos del Proyecto Milano.

Sr. Rivolta: El IRER es el Instituto Regional de Investigación constituido en 1975 en la región de Lombardía. El IRER tiene en la región, en la administración de la región una absoluta referencia prevalente, cerca del 90% de sus recursos financieros proceden de la región de Lombardía. No obstante el IRER es un organismo privado, en el sentido de que no está dentro de la estructura burocrática de la región. La región ha constituido una sociedad separada que depende totalmente económicamente, financieramente de ella, pero que tiene un reglamento institucional autónomo. Una vez al año la región y el IRER se reúnen en una sede triple, donde se sientan la Junta Regional, el Consejo Regional con la presencia de la oposición y el IRER y definen un plan de trabajo en las áreas que interviene, en las competencias específicas que las instituciones regionales tienen en Italia. Y este plan que dispone de una financiación, constituye la línea de trabajo por un año del Instituto. A ello se añade otra actividad donde el IRER es libre de buscar financiación, puede dirigirse a la administración regional, proponiendo los proyectos de investigación. El respectivo sector y departamento de la región pueden financiar proyectos de investigación, sacando fondos, sacando finanzas de los

fondos disponibles en aquella área. El IRER tiene esta función. Es un instituto que se dedica a análisis para la programación de la región. Al frente del IRER hay un consejo de administración que es nombrado por el Consejo Regional y que representa fielmente la imagen de la política de la región en aquél periodo determinado. El IRER también tiene la libertad de buscar distintos contactos, pero la cosa no es fácil, dada su tendencia pública, por sus relaciones con el municipio de Milán, con la provincia de Milán y con otros municipios de la Lombardía.

En el IRER actualmente trabajan 32 personas, 70% de las cuales son investigadores. El programa de trabajo del IRER es desarrollado con amplios recursos recibidos del exterior, principalmente del área de la Universidad, de otros organismos empresariales de reconocida solvencia. El proyecto Milán nacido hace 5 años ha sido una iniciativa autónoma del IRER, que ha pensado que debía poner a la disposición de la comunidad regional una serie de conocimientos para realizar una planificación estratégica, prescindiendo de la forma y del nivel institucional que después esta planificación se ponga en marcha. Y con una importante actividad promocional solicitado que participarán al proyecto una serie de organismos privados, las importantes sociedades o empresas privadas de la Lombardía, los bancos, las compañías de seguros, los cuales han contribuido financieramente con cerca del 50% del cargo financiero, el otro 50% ha sido aportado por parte de tres organismos públicos, la región, la provincia de Milán y el municipio de Milán.

Todos los proyectos, los nueve proyectos que inicialmente constituían el proyecto Milán, las nueve áreas estaban unidas a un proyecto líder en el ámbito de la universidad, las cuatro universidades milanesas están involucradas directamente en la organización del proyecto Milán.

Ello ha representado tres años de trabajo, y a pesar de que nosotros hemos participado en algunas líneas del trabajo, hemos aceptado la coordinación y el liderazgo de los interlocutores académicos.

Estamos en la fase de síntesis de todo el trabajo desarrollado para la constitución de un núcleo central que se presentará a la región y al municipio de Milán como propuesta de elección.

* Quisiera preguntarle como se delimita el área metropolitana de Milán a efectos de esta planificación. Es decir, que criterios se han utilizado. He visto que no ha desarrollado aquí un tema que es los mercados de trabajo, en que sentido los mercados de trabajo influyen en la delimitación de estas áreas o del área metropolitana de Milán.

Sr. Rivolta: El criterio principal para la delimitación del área metropolitana ha estado la relación de los territorios anexos con la ciudad central, con Milán. Estas relaciones existían bajo dos aspectos, uno el mercado del trabajo, o sea la dependencia del empleo en los dos sentidos de la periferia hacia Milán y desde Milán, hacia las áreas industriales, situadas a la periferia de Milán, y el problema de las relaciones entre las empresas, es decir cuál era el área en que las relaciones entre las empresas eran más intensas y tenía contactos precisos con la ciudad central. Estos han sido los dos criterios fundamentales para delimitar el área. Esta área comprendía un conjunto de 90 municipios que circundaban Milán con una población total de 3.500.000 habitantes.

* ¿Hay otras preguntas sobre el tema?, si no las hay, yo quisiera formular una. En todo caso el proyecto Milán es un proyecto planteado desde la administración pública, para la administración pública. Curiosamente, frente a los debates europeos que hemos tenido estos días, la colaboración pública-privada creo que es muy escasa en Italia. ¿Plantearse la aplicación del desarrollo del proyecto Milán, implica hacer una planificación más tradicional desde el punto de vista de la administración?, ¿o realmente es una primera base de cooperación público-privada para el desarrollo integral del área?.

Sr. Rivolta: Es el segundo planteamiento que usted ha formulado que constituye una primera base de entendimiento y colaboración entre el sector público y el sector privado. Este es un papel de estímulo y de coordinación. No se prevee una espontaneidad, una función espontánea del establecimiento de una relación para que se realicen o tengan lugar una reunión de intereses público-privados. Tenemos por ejemplo el problema de los transportes, los problemas de los servicios sobretodo a favor de las empresas. El caso de los transportes en la gestión de los servicios de transportes en el área milanese, existe algún sistema de transporte para el área metropolitana, especialmente tenemos los ferrocarriles del norte que enlazan Milán con las ciudades más al norte como son Varese, Como, y Bergamo. Esta es una forma de colaboraciones ya experimentada desde hace varios años gracias a una iniciativa tradicionalmente privada que se acercó al organismo público para asumir los criterios de programación.

Otras soluciones pueden aportarse en el ámbito de la enseñanza, no tanto de la educación primaria sino de la secundaria y el de la formación profesional, de la mano de obra, con una intervención precisa en el ámbito del mundo

del trabajo, en el mercado del trabajo. Todos ellos son posibles acuerdos entre el organismo público y las más importantes empresas presentes en el área metropolitana. En este sentido ya se han establecido los acuerdos entre la Asociación de empresarios, ya se ha efectuado alguna experiencia en donde han confluído de los intereses público-privados.

* Visto que no hay preguntas me voy a tomar la libertad de formular otra. Nosotros estudiábamos hace tiempo el famoso triángulo, Milán, Turín, Génova como el núcleo de desarrollo del norte de Italia. En todo el estudio que usted ha planteado y este además es un tema que también discutíamos hace unos días aquí, parece que este triángulo de una manera u otra está algo roto, es decir, Génova ya no es el puerto de abastecimiento tradicional de Milán, y por otra parte de las relaciones comerciales de Milán resulta que aunque el 80% de la capacidad de exportación de cada ciudad, o de cada territorio se refiera en la práctica al resto del estado nacional al que pertenece, todos creemos que la evolución será hacia esta misteriosa Europa colectiva. Ya no sé si en Milán, realmente el tema está estudiado profundamente o es que se pretende hacer este salto en el vacío, dando por sentado que las relaciones comerciales con el resto de Italia están aseguradas. De todas maneras la relación Génova-puerto Milán-Turín y el tipo de relaciones comerciales previstas quizás sería el tema que me interesa. Relaciones comerciales-industriales evidentemente.

Sr. Rivolta: Una de las cosas que más se habla en Lombardía en relación con la situación del mercado único de 1992, es el papel de una fase intermedia, de fisionomía industrial relativa a la pequeña empresa, que en cierto modo es la que puede recibir los golpes de un proceso de

integración, de un sistema abierto tal como propone el mercado único. Y ello por dos motivos, el primero debido a la competitividad internacional, ya que las empresas de tamaño más reducido son aquellas que más fácilmente viven en unas áreas menos abiertas al enfrentamiento de una competencia basada en los costos, sino que tienen una competencia basada sobre la diferente calidad, en segundo lugar tiene relación con aspectos de carácter normativo e institucional. La pequeña empresa tiene diferente tratamiento institucional, sobre las normativas sobre el problema de las codificaciones, tiene un distinto tratamiento reservado a la pequeña dimensión.

Estas empresas quizás lo resistan de una forma más significativa en el momento de la apertura del mercado único europeo. Y en Milán se plantean como contrabalancear esa posible ventaja que nacerá a nivel de sectores productivos y la contrapartida es que se piensa que Milán debe actuar en el área del desarrollo de las funciones terciarias, en la adecuación de las funciones de proyectos de "enginnering" y de gestión de las finanzas. Y es en este sentido que se insiste y se efectúan algunas charlas donde ponen mayor énfasis en esto.

Milano debe establecer lazos muy activos con las sedes financieras europeas y aumentar sus capacidades de proyección que actualmente no posee totalmente. Las relaciones con las sedes europeas de las finanzas, del "enginnering" y de la informática son aquellas que podrán sustituir las relaciones de exportación del sistema de empresas medianas. Esto es lo que estamos viendo en Lombardía.

Muchas gracias. ¿Hay alguna otra pregunta?. Pues bien, si no las hay agradecemos al Sr. Rivolta su presentación.

Conferencia del Sr. CASTAÑEDA
de la firma PRICE WATHERHOUSE
Dña 21.6.1988 - JORNADAS
INTERNACIONALES PLA ESTRATEGIC
BARCELONA 2000
PALAU DE PEDRALBES

Introducción de la sesión

Francesc Santacana

Coordinador del Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona

El Sr. Franco Rivolta, que representa en este caso al Presidente del Instituto, Roberto Biscardini, es el coordinador de las operaciones de Investigación y Coordinación del Instituto Nacional de Investigación de Lombardía y además ha trabajado básicamente en operaciones de investigación industrial y es él quien nos hará la presentación de Milán. Por lo tanto paso la palabra a Franco Rivolta.

Milán

Franco Rivolta.

Instituto Regionale di Riserca della Lombardia

Gracias, ruego me excusen por no hablar en catalán. Lo que voy a presentar es algo distinto de lo que se ha hablado aquí esta mañana, por el hecho de que el trabajo al que me refiero se halla todavía a nivel de análisis, y no tanto de una actuación. El proyecto al qual me refiero no es a nivel de programación, de actuación de programación realizada por parte de un ente local, sino que es una experiencia de análisis que el Instituto en nombre del cual yo hablo en este momento, que es el IRER, Instituto Regionale di Ricerca, ha desarrollado desde el 83 hasta el 87. Es una iniciativa autónoma de promoción, de un problema de coordinación y de investigación con el fin de programar una área metropolitana.

A finales de los años 70, el IRER, el Instituto Regional de Investigación, inició un estudio sobre la amplia y profunda mutación del área metropolitana Lombarda. Este estudio se centró principalmente en cuatro hechos o factores determinantes. El primero consistía en el ritmo de crecimiento de la población del área metropolitana, que por primera vez se iba reduciendo drásticamente después de una tendencia de crecimiento desde hacía más de un siglo, más de 100 años. Todas las respuestas públicas que siempre se había apuntado hacia el problema de la cantidad, de como enfrentarse al aumento de la población, como aumentar el nivel cuantitativo del bienestar, ahora ya no se lo planteaban, el problema ahora era de calidad.

El segundo factor en el que se centró el estudio y que apareció en aquellos años, fue la disminución de las personas trabajando en el sector industrial. Se veía claro que el nivel de los puestos de trabajo no tendían a aumentar, pero ello no significaba un cambio en el nivel del empleo, sino que significaba un cambio de los puestos de trabajo.

El tercer elemento que apareció también durante aquellos años, fue la expansión del proceso de integración internacional de la economía en el mundo. Las relaciones entre el sistema económico lombardo y el sistema económico internacional, continuaba aumentando, dando un gran relieve a la realidad metropolitana. Debido a ello se tuvo que plantear en términos completamente nuevos, el problema del destino de una comunidad inserta en una área metropolitana.

El cuarto acontecimiento se refería a la dimensión del área urbana, del área metropolitana. En la investigación que se llevó a cabo, se cogió una área metropolitana de mayores dimensiones que las que normalmente se tomaban para el análisis y estudio que se efectuaban en Lombardía. Cuando se

hablaba de Milán se entendía un municipio de sólo 180 kilómetros cuadrados, con 1.530.000 habitantes. Si se hablaba del "Gran Milán" se entendía una área que incluía o comprendía cerca de 90 municipios, con un territorio tres veces mayor y con una población de aproximadamente 3 millones de habitantes. Estos eran unos datos de donde partía el análisis para un profundo estudio colectivo para el Proyecto Milán.

Este es el tema al que me he referido en mi introducción, no se trataba de una experiencia de programación estratégica, dado que todavía no se ha realizado en Milán, sino que se trataba de un proyecto de análisis que tendiera a establecer un método que tuviera en cuenta los datos de la realidad y las propuestas a nivel de gobierno.

Esto es lo que está proponiendo actualmente como síntesis al conjunto de los operadores locales el IRER, el Instituto Regional de Investigación.

El primer objetivo que se propuso fue el de crear un sistema de cooperación alrededor de este Proyecto, un sistema triangular, cuyo primer vértice es el del Gobierno local lombardo, formado por la Región Lombarda, el Municipio de Milán y la Provincia de Milán.

El segundo vértice, igualmente importante, está compuesto por las distintas Universidades Lombardas, a las que se les ha entregado las distintas fases del análisis.

El tercer vértice está compuesto por el mundo económico y financiero milanés, principalmente porque el proyecto costaba dinero y se tenía la necesidad de encontrar una fuente de financiación. Pero no menos importante era el hecho de

que el mundo financiero y productivo debía estar cerca en el momento en que se materializara el análisis.

Todo el proyecto se articulaba en 8 fases de trabajo, en 8 estudios, que incluían la tecnología, el nacimiento de nuevas empresas, el papel financiero de la ciudad, el cambio profesional en el mercado del trabajo, la planificación urbanística, las tensiones sociales, y luego el gobierno de la metrópoli y la política a nivel regional.

El primer tema se refería como ya he dicho al problema de la tecnología y el papel de la innovación. La observación del nacimiento y desaparición de empresas en el área metropolitana entre 1961 y 1985 ha confirmado la función de Milán como la ciudad incubadora de nuevas iniciativas industriales. La connotación es válida y se refiere sobre todo a la entidad absoluta del fenómeno, observando una tendencia decreciente si nos referimos a valores absolutos. Por el contrario en términos relativos, comparando la cifra de las nuevas empresas con las ya existentes, aparecía que la contribución de la ciudad central, el "Central City" decrecía constantemente.

El dato más interesante era que en la ciudad central, el coeficiente de localización de las empresas con contenido tecnológico avanzado, es siempre superior a la unidad y crece con el tiempo. Así mismo siempre es superior a la unidad, el coeficiente de localización de los municipios que circundan Milán situados en el primer cinturón, mientras que a las afueras del segundo cinturón siempre es muy modesta la concentración de la actividad de alto contenido tecnológico. En la ciudad central "Central City", el sector de tecnología intermedia resulta infradimensionado, mientras que el sector de baja tecnología no muestra ninguna preferencia para su implantación. La tendencia a la baja de la tasa de

nacimiento de las empresas en Milán entre 1961-1983, es debido principalmente a los sectores de tecnología intermedia. El sector de alta tecnología está caracterizado principalmente por el proceso de incubación en Milán. El sector de tecnología consolidada (mature-technology) también está relacionado con el fenómeno de incubación en el área central de las actividades de tipo urbano, del fenómeno de difusión y de descentralización de las actividades que favorecen las áreas circundantes de Milán.

El análisis correspondiente al mundo de las empresas, ha puesto en evidencia como la relocalización de la unidad ha seguido una cierta estrategia de tipo empresarial para el desarrollo de la empresa. Esta nueva localización viene determinada por factores de localización más ventajosos. Es un sector que tiene una lógica en el desarrollo de la empresa que necesita otras aportaciones, y estas aportaciones no son precisamente las que se encuentran en el ámbito de la ciudad.

Milán presenta un cuadro positivo en cuanto a incubadora de nuevas empresas, de estimuladora de movilidad territorial para las empresas ya existentes. Pero este cuadro indica que la contribución de la ciudad central, o el centro de la ciudad al nacimiento de nuevas empresas va decreciendo en el tiempo aunque con diferencias sectoriales.

La falta de sinergia entre el mundo industrial, el de la investigación y el de los servicios del sector terciario avanzado, tanto en Milán como en Lombardía es un dato negativo muy característico.

Milán ocupa una posición dominante en la investigación industrial, ya que el 40% de la inversión en la investigación y desarrollo por parte de la industria italiana es

realizada por empresas con sede en Milán. En 1981, los gastos en investigación industrial por trabajador en la industria, era de 850 \$ en Milán contra 290 \$ de la media nacional. Es un dato muy significativo si se considera la ausencia de sectores dominantes en la estructura industrial milanesa, y por lo tanto la propensión a la innovación queda más diversificada.

La distribución de los costos para la investigación industrial en las distintas fases, investigación pura, aplicada y de desarrollo, Milán muestra respecto al contexto nacional, una clara tendencia a la investigación aplicada. Esto indica como la industria milanesa, sobre todo la industria privada, se dedica mucho más que la industria nacional a la actividad de investigación menos próxima a la producción, y por consiguiente está muy especialmente dirigida a encontrar nuevas soluciones técnico-científicas, en lugar de imitar.

La situación cambia radicalmente cuando se refiere a la investigación pública, que está infra dimensionada en Milán, donde se invierten del 10 al 15% de los recursos públicos. Ello es debido a una política nacional de la investigación orientada hacia el reequilibrio territorial y no al apoyo financiero a las estructuras industriales innovadoras. El papel de la investigación pública en el área milanesa está dirigido hacia el campo de la inteligencia artificial, de la robótica y de la telemática, tal como se ha desarrollado en alguna universidad de Milán.

El sector de los servicios terciarios avanzados es el otro pilar en el que se basa el informe de integración debido a una insuficiencia en el sector terciario. Son consideraciones análogas a las ya comentadas sobre la investigación y son también válidas para el sector de los servicios

terciarios avanzados, que aún existiendo una situación de empleo todavía bastante modesta, con cerca de 20.000 empleados en Milán y 40.000 en Lombardía en 1981, constituye un factor de considerable importancia para el desarrollo.

En el ámbito de los servicios de alto contenido en especialización, reviste un particular interés el servicio de "engineering" y de informática porque están específicamente dirigidos a activar procesos de innovación en la empresa sobre sobre todo en el campo tecnológico.

En cuanto a las empresas de "enginnering", hace ya bastante tiempo que se han consolidado en su papel de transferencia de conocimientos técnico-científicos disponibles en y para el mundo industrial. Es por lo tanto muy característico que en Milán se concentren el 36% de las empresas más importantes de "engineering", con una ocupación del 48% del total del empleo del sector en Italia, con 9.000 empleados en Milán contra 18.900 en total en Italia en 1983. Otro dato importante es el peso de Milán en la cifra de negocios o facturación, que las tres cuartas partes de la citada facturación corresponde a clientes no-lombardos y sobre todo a firmas extranjeras.

En el caso de los servicios informáticos se confirma una fuerte concentración en Milán tanto de las empresas como de los empleados. Dos terceras partes de estas empresas, se crearon después de 1975 y una quinta parte después de 1981, con una tendencia del servicio de hardware hacia el servicio de software.

A pesar de que Milano es la indiscutible capital italiana, en este sector productivo, todavía quedan algunos problemas por resolver, todavía Milán presenta algún interrogante preocupante.

Con una dimensión promedio bastante pequeña (17'5 empleados contra 12'5 empleados en Italia) las empresas están en general infracapitalizadas. No disponen de los contactos necesarios con los mercados y los centros de investigación más avanzados y son incapaces de efectuar las inversiones necesarias para desarrollar los importantes productos de software para ser distribuidos en los mercados internacionales.

En definitiva, también en el caso de los servicios de informática, aunque el caso de Milán presente algunas ventajas con respecto al resto del país, nos encontramos con el mismo círculo vicioso que tenemos en otros sectores de alta tecnología.

Los datos que hemos estado examinando hasta ahora confirman que Milán se está convirtiendo en un centro de funciones especializadas, que a su vez constituye el principal elemento de transformación. Milán ha sido siempre el cerebro y el corazón de las finanzas italianas. Dentro de esta óptica la función financiera es de una importancia estratégica para la metrópoli milanésa. Esta función financiera es esencial para el desarrollo de la economía nacional. La especificidad del centro financiero milanés está en la calidad del servicio que ofrece a través de una extensa red de instituciones financieras. Recientemente Milán ha promocionado importantes innovaciones que han involucrado el sistema financiero italiano. Dentro del ámbito de este proceso de innovación, la articulación del centro milanés, del centro financiero milanés, está cambiando, está mostrando signos de renovada vitalidad especialmente a través de nuevos intermediarios financieros y en la recuperación del papel de la bolsa.

El factor de este desarrollo es en gran medida debido a la mejora de la marcha de las empresas y de la economía italiana, y a importantes cambios de propietarios, conjuntamente con una gran movilidad en el control de las empresas. Otro factor importante ha sido la implantación o aparición de una política financiera, en el sentido de dar más espacio a los elementos del mercado en el sistema bancario y financiero. Sus relaciones con los mercados extranjeros, ha hecho que Milán esté por encima de los demás centros financieros italianos. Las transacciones internacionales llevadas a cabo por el sistema bancario italiano, muestra una muy marcada tendencia a concentrarse en los bancos de Milán, tanto es así, que el promedio del período 1978-1983 el porcentaje de las transacciones bancarias milanesas superó el 50% de los activos y el 40% de los pasivos.

En definitiva, desde el punto de vista financiero Milán presenta actualmente una situación muy satisfactoria, pero no faltan motivos de preocupación o reflexión para el futuro.

Una primera cuestión se refiere a la tendencia cuantitativa del empleo en el sector financiero, tendencia que parece haberse estacionado después de un importante crecimiento experimentado hasta 1983.

Una segunda cuestión se refiere a la participación italiana y milanesa al proceso de la integración financiera internacional. El desarrollo de los últimos años indican el creciente papel que juegan los servicios, especialmente los servicios financieros en la competición entre las economías más avanzadas. Pero Milán no ha alcanzado todavía un standard de calidad adecuada para tales competiciones.

Pasemos ahora a considerar la segunda característica fundamental de las tendencias actuales, eso es el proceso de la terciarización del empleo.

Si la estructura metropolitana se empobrece, en términos de empleo industrial, se enriquece en términos de empleo terciario. La mutación estructural de la metrópoli entra dentro del ámbito de un relativo redimensionamiento. El sector de los servicios aumenta, pero menos que en áreas circundantes. En términos de porcentajes, el aumento en su conjunto ha sido importante, del orden del 19% en los últimos 10 años, pero inferior al de la región de Lombardía en donde el aumento ha sobrepasado el 27%. Concretamente el centro del área metropolitana, que ha tenido una pérdida relativa importante, el aumento durante estos 10 años ha sido sólo del 8%.

Desde el punto de vista territorial es de esperar una progresiva salida de los servicios hacia la periferia, servicios tales como la venta al por menor, los servicios turísticos y recreativos, de algunos servicios relacionados con la producción como son el comercio al por mayor y el transporte. Continuarán emplazados en el centro de la ciudad los servicios avanzados y los servicios relativos a la industria.

El desarrollo de centros de dirección es un aspecto del desarrollo del llamado sector terciario "implícito", es el que está presente en la actividad de tipo secundario. Desde el punto de vista funcional, se espera que la estructura ocupacional de la industria milanese continuará interesándose cada vez más por funciones directivas y cada vez menos por funciones directamente relacionadas con la producción.

Aquí se plantea el problema de ver la situación de Milán en relación con la situación y el desarrollo de otros centros, con las actuales funciones terciarias de dirección.

La incidencia de los servicios informáticos en el PIB Lombardo, es del 1'5% contra el 0'31% del promedio nacional en 1982. Incidencia importante si se compara con otras áreas industrializadas europeas.

La incidencia de los empleados en los servicios de informática sobre la población activa, también es ampliamente superior tanto a la media Europea como a la media Lombarda (4 por mil en Lombardía y 6 por mil en la provincia de Milán).

Por otro lado, la facturación anual por empleado en Lombardía es de 57 millones de liras en 1982, esta cantidad es muy inferior a la media Europea que es de 77 millones, aunque ligeramente superior a la media italiana de 53 millones. Esto es debido al hecho que los servicios ofrecidos están por debajo del standard tecnológico que encontramos en las áreas mundiales más avanzadas. La exportación hacia el exterior suele ser prácticamente inexistente y aunque las principales empresas venden al mercado nacional, tienen una rentabilidad bastante baja. Este es un asunto muy preocupante ya que la competencia internacional más avanzada se está desarrollando y está invadiendo nuestro país.

Las empresas constructoras más importantes e incluso las importadoras tienen un número muy reducido de empleados dedicados al desarrollo y a la producción del material, habiendo una gran escasez principalmente en los sectores de alta tecnología.

Por lo que se refiere a la función financiera, Milán no puede pretender alcanzar el nivel del trio Nueva York, Londres, Tokio, o aspirar a una posición hegemónica entre los centros financieros europeos. Pero Milán debería proponerse al convertirse en una de las plazas europeas de nivel continental, colocándose a primera línea después de Nueva York, Londres y Tokio.

Milano ocupa el noveno lugar entre las 140 ciudades financieras y el sexto entre las ciudades de Europa Occidental. Ocupa una posición de tercer nivel en la jerarquía urbana europea, después de Londres (metrópoli mundial), París, Madrid y Roma, que son capitales continentales, pero está al mismo nivel de Budapest. Berlín, Bucarest, Barcelona, Hamburgo, Varsovia y Viena y con los grandes centros de Ránstad-Holanda, Rhin-Ruhr y Rhin-Main.

Dentro de una área de un radio de 600 Kms alrededor de Milán, el área milanese con 3'3 millones de habitantes es la primera por su dimensión demográfica y también es la primera de acuerdo con los siguientes cuatro indicadores: por su función directiva, tecnológica, comercial y productiva.

Milano va a la cabeza en términos absolutos de metrópolis tales como Roma, Stuttgart, Munich, Frankfurt y Torino. Unicamente en la función financiera, Milán se ve superada por Munich, Zurich y Frankfurt.

Este es un análisis realista aunque sea un poco pesimista del sistema Milán. La síntesis del proyecto de Milán aporta una propuesta de gestión del gobierno metropolitano, y de su posibilidad institucional. La reconstrucción efectuada se basa de una forma evidente en el carácter intergubernativo en términos formales y sustanciales del proceso

de gobierno de la metrópoli de Milán como de otras capitales europeas.

El papel de la administración central en el Instituto. La intervención del Estado central va dirigida primeramente hacia una redistribución territorial de los recursos hacia las áreas más necesitadas del territorio nacional y favorece poco a los polos desarrollados tales como Milán. No existe una política urbana a nivel nacional, ya que cualquier tentativa en este sentido no llega a buen fin y se distribuyen los recursos disponibles entre muchas localidades, negando explícitamente la especificidad metropolitana.

Paradójicamente, la historia de la legislación nacional, parece confirmar que la financiación del proyecto Milán será posible sólo cuando existan unas iniciativas paralelas para la capital de Italia. Un ejemplo es la primera ley sobre el transporte metropolitano, y esta actitud obviamente penaliza la actividad innovadora de la metrópoli lombarda.

En conclusión se puede afirmar que la intervención del Estado Central o de la administración que corresponda, por los motivos antes indicados, constituye más un obstáculo que una solución a los problemas metropolitanos, situación ésta que se podría evitar sólo gracias a circunstancias intrínsecas, como sería el interés por parte de algunos líderes políticos nacionales con intereses políticos en el lugar.

El segundo tema es el centralismo del municipio central y las colaboraciones entre los distintos municipios. El papel desempeñado por el municipio ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo, desde el sujeto en términos de centralismo absoluto, que asume un papel de sujeto general, ante la ausencia de una política metropolitana, hacia el

papel de "partnership" más limitado pero siempre determinante.

Al inicio del periodo considerado, es decir hasta el inicio de los años 70, el municipio de Milán parecía hacerse cargo directamente de los servicios y estructuras de claro impacto extramunicipal, y asumía los deberes no sólo financieros.

Después de la crisis financiera de los años 70 y debido al aumento de la demanda de servicios dentro de la ciudad, se tuvo que redimensionar el papel extra institucional hasta ahora desempeñado y se tuvo que centrar la atención sobre su propio papel institucional. Hoy todavía es decisiva la contribución del municipio de Milán toma decisiones de las principales cuestiones del área.

De la investigación se desprende que existe una dificultad de la cooperación interconstitucional, especialmente entre municipios. El estudio confirma que la espontaneidad no basta y que los obstáculos existentes para la creación de formas de colaboración son mucho más profundas de lo que parecen.

La intervención de la región aparece con frecuencia y sobretodo parece estar asociada a la obtención de un cierto grado de éxito bajo el perfil en la eficacia en la toma de decisiones. En primer lugar la región quiere jugar el papel de organismo financiero, debido a su posibilidad de movilizar recursos adicionales, capaces de modificar las conveniencias de otros autores institucionales o no, que entran en las distintas operaciones.

Conferencia del Sr. JOOP M. LINTHORST
Teniente de Alcalde de ROTTERDAM
Jornadas Internacionales sobre
PLA ESTRATEGIC BARCELONA 2000
Barcelona, 21 de Julio de 1988
PALAU DE PEDRALBES

Tenemos ahora previsto dar continuación a la presentación del Sr. Linthorst, que es el Teniente de Alcalde de Promoción Económica del Ayuntamiento de Rotterdam y seguidamente, después de la exposición de Rotterdam tendremos ya un coloquio con los dos ponentes. Sr. Linthorst, por favor.

Sr. Linthorst.

Representantes del Ayuntamiento de Barcelona, colegas de otras ciudades, damas y caballeros aquí presentes.

Intentaré pasarles diapositivas, si es posible. Si no no hay problema. Voy a empezar.

Acepté con gran placer su invitación para esta conferencia sobre planes estratégicos en áreas urbanas. Creo que es una iniciativa muy encomiable. Creo también que esta conferencia sobre el tema es la expresión del querer mirar hacia el futuro y de la recuperación urbana que actualmente se está dando en todas partes.

Los planes vienen dados por la necesidad de formular una perspectiva de futuro para la ciudad, el fortalecer la posición de la ciudad, reorganizar el papel del gobierno de la ciudad y movilizar nuevas fuentes de ayuda.

La planificación estratégica es un instrumento importante para realizar esto. Creo que el intercambio de experiencias puede ser de mucha utilidad, tanto para los que están aún empezando su plan estratégico como para los que lo están desarrollando. A fin de cuentas, toda planificación es un proceso continuo, requiere constantemente nuevas formulaciones de sus objetivos y medios con el fin de seguir el curso

proyectado. Las experiencias de otros nos son de gran ayuda. De todas formas, hay grandes diferencias entre las distintas ciudades. Son diferencias que marcan la forma de plantear las estrategias y esto debe tenerse en cuenta a la hora de transferir o intercambiar experiencias. Me refiero, cuando hablo de diferencias, a las diferencias de tamaño y naturaleza de los problemas y de los retos, a las diferencias en la estructura social y económica, a las diferencias en la forma de trabajar del gobierno, a las diferentes posibilidades en las instituciones locales, y en la dependencia de las instituciones del gobierno central.

También hay diferencias en la forma de desarrollo, me refiero a la distinción que hay entre el norte y el centro de Europa por un lado, y el sur de Europa por otro. La mayoría de ciudades en la primera area se han encontrado con los mismos problemas en diferentes areas durante los últimos años: la población ha disminuido y los empleos también. Las ciudades del sur de Europa, por otro lado, han ido creciendo.

Las planificaciones estratégicas son hechas teniendo en cuenta el grado de las circunstancias de tal naturaleza. Les voy a mostrar brevemente la situación de Rotterdam, aunque voy a profundizar antes en como hemos planteado el estudio de un plan estratégico.

Rotterdam es una ciudad y un puerto. Como ciudad es una de las ciudades de tamaño medio del occidente europeo. La ciudad tiene aproximadamente 600.000 habitantes. De todas formas el area de influencia de Rotterdam tiene más de un millón de habitantes. Dicha area es el centro de una región con 2'5 millones de habitantes. La zona sur del oeste urbano: la zona urbana del oeste de Holanda. Como puerto, Rotterdam es el más grande del mundo, y lo es gracias a ser una zona céntrica del oeste de Europa, al lado del mar y en medio del delta de rios tan importantes como son Rhin y el Mossa, que tienen un area

de influencia de 160 millones de europeos. Cada año pasan en tránsito hacia otros países 250 millones de toneladas. Esta es la razón por la cual se denomina a Rotterdam la puerta de Europa.

Europa y Rotterdam tienen estrechas relaciones. Y esto también es aplicable en la historia. La historia de Europa es la misma que la historia de Rotterdam. La tragedia de la Segunda Guerra Mundial fué también la tragedia de Rotterdam. Nuestra ciudad supo aprovechar la recuperación económica que siguió a la guerra y se integró rápidamente al progreso de Europa y a la anulación de obstáculos en el comercio y el tránsito europeos. Obviamente esperamos que esta conexión se reforzará después de 1992. Amsterdam y Rotterdam son las ciudades más grandes y los centros económicos más importantes en nuestro país. El puerto es muy importante para Rotterdam aunque el 80% de nuestra economía no está relacionado con él. Después de todo, Rotterdam es también un centro de negocios y un centro de comercio internacional.

El desarrollo de la postguerra en Rotterdam se puede expresar brevemente en los siguientes períodos: primero el período de crecimiento, después el de estancamiento y finalmente el de recuperación.

La construcción y el crecimiento

Rotterdam surgió de la Segunda Guerra Mundial de una gran batalla. El centro de la ciudad fué completamente destruido y el puerto desmantelado. En 1945 el Ayuntamiento empezó la construcción inmediatamente y la construcción del nuevo centro de la ciudad, de las áreas residenciales y reparación del puerto. En 1961 sobrepasó al de New York y se convirtió en el puerto más importante del mundo. La expansión del puerto provocó que las instalaciones se extendieran en dirección al

mar. También se ha construido uno de los complejos petroquímicos más grandes de Europa. El número de habitantes pasó de 600.000 a 730.000.

Estancamiento

A mitad de los sesenta empezó una emigración considerable fuera de la ciudad. El número de habitantes descendió hasta 570.000. La política municipal cambió completamente, el ayuntamiento adquirió una posición predominante. El período anterior se caracterizó por una cooperación con el comercio y la industria. Este período se caracteriza por el éxodo, y la aparición de un clima de vacío industrial. Los grandes problemas requirieron más atención y la tuvieron. En 1974 se empezó la renovación de las áreas residenciales. Hubo grandes cambios en la economía. Sectores como la industria metalúrgica o la construcción de bajo costo se vieron perjudicadas, muchas empresas dejaron la ciudad; el resultado de todo ello fue una gran tasa de desempleo que sobrepasaba el 20% de la población activa.

Recuperación

En los últimos años la recuperación fue en principio lenta, pero hoy en día ya es una realidad. La emigración de habitantes ha acabado y el número de empleos ha empezado a aumentar otra vez. El puerto está experimentando el proceso de modernización. Se ha invertido mil millones de dólares en el sector industrial. Hay un incremento de proyectos de inversión en la ciudad para oficinas, construcciones habitables, y zonas de recreo. Los objetivos más importantes del plan estratégico fueron la estabilización de la recuperación y la revitalización de la ciudad. Empezamos el proceso a mediados de 1986 y fue completado provisionalmente al final de 1987.

después sometimos el plan a aprobación. Ahora veremos nuestro plan estrategico.

Una buena definición es un requisito esencial para entender una cosa. Dicha definición debe darnos una extensa indicación del contenido.

Alcance y caracter del plan

Dejenme explicarles este punto más extensamente. Lo que hicimos en un principio fué realizar un extenso análisis para ver donde estaban nuestros problemas y nuestros retos. Un factor importante a tener en cuenta es la distinción entre la imagen municipal y las creencias del gobierno municipal.

Si los problemas están relacionados con los productos municipales entonces el plan tendrá como objetivo principal la inovación de los productos, mediante la adaptación de políticas y nuevos servicios a las demandas y retos. Esto incluye los objetivos y las estrategias con un contenido bien definido. Si la imagen municipal es mala el plan deberá intentar mejorarla constantemente. El plan deberá incidir en la publicidad con prospectos y en una campaña de relaciones públicas. En este caso es muy importante la promoción de la ciudad y el vender la imagen de la ciudad. Si la cultura del gobierno de la ciudad, como por ejemplo la naturaleza del gobierno, la forma de tratar con particulares y otros estamentos oficiales, etc, está desfasada, entonces el plan deberá centrarse en la reorganización del gobierno y el mejoramiento del clima relacional entre el gobierno y los particulares. Con todo esto, el punto de partida para Rotterdam era bastante complejo. Les daré unos datos extremos con el fin de que puedan creerme. Me gustaría comentarles que esto es una imagen superflua y que no se corresponde con la realidad.

Una parte importante de nuestros productos necesitaba ser innovada, el gobierno desconocía el mercado y en sus negociaciones no reaccionó adecuadamente a los nuevos desarrollos de la tecnología y la ciencia. No supo reaccionar adecuadamente ante el incremento del desempleo, dió muy poco impulso a la modernización de la ciudad y a la estructura social y económica. Incluso la imagen de Rotterdam necesitaba ser mejorada, aún hoy día la gente tiene la imagen de Rotterdam en el estancamiento: o sea, una ciudad con un caracter tan poco dinámico, con problemas considerables y una ciudad atípicamente industrial. Rotterdam era una ciudad con industria pero sin corazón. El período de estancamiento dejó también su marca en la cultura del gobierno de la ciudad, porque era un gobierno que no gustaba ni del comercio ni de la industria, ni mucho menos con objetivos orientados a la cooperación.

La situación actual ha cambiado. La innovación de la producción se está llevando a cabo, pero varios planes que constituyen el todo del estudio fueron insuficientes para conseguir un cambio radical. De todo ello sacamos la siguiente conclusión: el plan estratégico debe tener como objetivos la innovación en la producción, la mejora de la imagen y la cultura del gobierno de la ciudad de Rotterdam. Debe ser un plan integral, basado en un análisis honesto sobre los puntos debiles y fuertes de los retos y objetivos. Debe agrupar las diversas partes industriales con el fin de hacer frente a los errores cometidos en el pasado. Un punto esencial es que el plan debe ser capaz de asegurar una base de ayuda y cooperación (se debe tener en cuenta que se desea un cambio en la forma de realizar los planes). El plan está concebido por y para los habitantes de Rotterdam, por lo que el cambio que debe realizarse presumiblemente será conseguido.

Les hablaré ahora sobre el proceso de la planificación. Primeramente, decidimos controlar el proceso de planificación

desde las instancias más altas del gobierno y del funcionariado. Hay dos subcomités que están formados por el alcalde y todos sus hombres, con el fin de supervisar el proceso. Uno de estos subcomités se preocupa de la renovación urbana en general, el otro se preocupa de la lucha contra el desempleo. Se realizaron dos planes; uno fue realizado por el gobierno municipal; este plan se preparó siguiendo los consejos de los líderes de los grupos de opinión y de los ejecutivos, de dentro y fuera de Rotterdam, representantes del comercio y de la industria, instituciones sociales y otros entes gubernamentales. Se realizaron una serie de reuniones durante el invierno en las que se discutieron las ideas, proposiciones, sugerencias, etc., sobre el futuro de Rotterdam y del delta del Rhin. Se realizaron planes sobre la economía, la construcción de viviendas, la renovación urbana, un plan para la ciudad, una imagen para la ciudad, cultura turismo, etc.

Todo esto se reflejó en el plan municipal. En este plan se describía cómo Rotterdam podría ser más atractiva para vivir, trabajar en ella y disfrutar de ella.

El segundo plan fue elaborado por un comité externo y bajo la directiva de un ex-ministro que actualmente es el Presidente de la Oficina de Asesoramiento Científico del gobierno. Este comité estaba compuesto por personas provenientes del campo del comercio y la industria, de los sindicatos, de instituciones científicas y sociales.

Estos informes tenían como objetivo el fortalecer nuestra posición económica, posibilitar el crecimiento del empleo y el estudiar a fondo el desempleo. Dicho comité propuso muchas ideas nuevas, surgieron desarrollos tecnológicos y se dió mucha importancia a las pequeñas y medianas empresas y a la educación. Recibimos ambos informes con entusiasmo, tuvieron una amplia aceptación, ya que las directrices que nosotros

escogimos fueron consideradas como las más correctas. Lo que se nos planteó entonces fue la integración de los dos planes, para agrupar todos los objetivos para el futuro. Combinamos ambos planes y lo integramos en uno solo. Este plan resultante muestra la dirección que debe tomar Rotterdam en vistas al siglo XXI y lo que nosotros (sociedad y gobierno) debemos realizar hoy y mañana.

La tarea principal para todos los habitantes de Rotterdam será el trabajar en el nuevo Rotterdam .

¿Qué es el nuevo Rotterdam? Resumiendo, es una ciudad con una base económica vital y una base de ayuda y cooperación muy amplia. Es una ciudad que es muy atractiva para vivir, trabajar en ella y disfrutar de ella. Una ciudad que tiene en cuenta los objetivos y deseos de los habitantes del presente y del futuro de Rotterdam, o de los visitantes que vienen en viajes de negocios, etc. En una palabra, una ciudad que trabaja y su trabajo es de calidad, una ciudad que coopera. La base de esta formula es un gran número de planes, proyectos y actividades.

Una ciudad que trabaja

Los cambios económicos en Europa han hecho que, desde el punto de vista de nuestro puerto, prestemos más atención a dicho centro económico. El area del Rhur en Alemania está pasando momentos difíciles, en cambio otras áreas se están desarrollando rapidamente. Las nuevas conexiones, como el Tunel del Canal de la Mancha, pueden cambiar las vías de transporte. Nos preguntamos ¿está Holanda siendo apartada de estas vías? Creemos que no hay razones para ser pesimistas, pero debemos mantenernos en estado de alerta. Rotterdam es capaz de mantener su posición predominante, la ciudad deberá

conservar su status de centro de proyección, tanto para las rutas tradicionales del transporte como para las modernas. Por esta razón se deben tener en cuenta las conexiones a través del tren o por carretera. Esto provoca que se creen varios proyectos en los que se incluyen tres túneles, pero no solo esto, sino que se deberán tomar medidas modernizadoras para poner al día el puerto (como una nueva terminal para contenedores, etc.). El mundo del transporte está experimentando cambios significativos, el transporte se está convirtiendo cada vez más en un medio integrado que se basa en el servicio puerta a puerta. El puerto es uno de los enlaces de esta ruta de transporte. Lo más importante es que un enlace esté bien conectado con los demás. Como, por una parte, el puerto constituye un punto de este sistema de conexiones para facilitar el transporte como medio; y como por otra Rotterdam recupera el protagonismo en la distribución de la información que acompaña estas vías de transporte, se está haciendo un gran esfuerzo para instalar un sistema telemático llamado INTIS.

Se puede incrementar el empleo, especialmente en el area de los servicios, como son los servicios comerciales, los servicios financieros, agencias de publicidad, diseño, asesoría, hoteles, restaurantes y turismo. La recuperación económica que se da en muchas ciudades occidentales es debida a todos estos servicios.

El factor decisivo ahora es preguntarse si Rotterdam puede mejorar su posición en cuanto a ciudad de servicios. Esta clase de negocios, sin embargo, tienen mucha movilidad, o sea, que pueden trasladarse con facilidad. La competencia entre ciudades está también incrementándose en la Europa occidental y por eso Rotterdam no puede quedar apartada de esta lucha tan competitiva.

Un factor muy importante es la presencia de buenos aeropuertos, porque entonces podemos aprovecharnos de las ventajas del transporte aéreo. Debido a esto estamos desarrollando un plan integral. Este plan contiene la renovación del aeropuerto de Rotterdam con conexiones con las autopistas y los ferrocarriles; también establece crear más espacio para oficinas y para empresas, crear una area residencial de 9.000 casas y una zona recreacional. Alrededor del aeropuerto se crearán 20.000 puestos de trabajo. Es tan importante el establecimiento de nuevas empresas como la calidad en el trabajar, vivir y disfrutar de Rotterdam. Esta calidad debe mejorarse, se deben construir diferentes locales para oficinas, algunas de las cuales han de ser para empresas internacionales. De todas formas debemos vigilar mucho las características de las pequeñas empresas que se establecen en zonas residenciales. La empresa de desarrollo que está en proceso de establecerse es la que dará nuevos impulsos a todo el plan. Las pequeñas y medianas empresas juegan, obviamente, un papel importante en la recuperación económica, también crean la mayoría de los nuevos empleos. Para acabar con el desempleo hemos traído todas las iniciativas del gobierno central al Ayuntamiento, o sea, a una sola organización. Esta organización debe integrar 3000 parados en el mercado laboral cada año.

Una ciudad con calidad

Hemos puesto mucha atención en la calidad de la ciudad, dicha calidad se ha incrementado considerablemente, es uno de nuestros leif-motiv para nuestros planes, y hay muy buenas razones para ello. Los habitantes, visitantes y las empresas se están volviendo, cada vez más, críticos y volubles; cada vez exigen más a la ciudad que desean visitar o en la que desean establecer un negocio. Actualmente, para los negocios, las condiciones tradicionales de establecimiento ya no son tan

importantes. La calidad es lo que prima, de todas formas Rotterdam se ha asegurado el ser atractiva para los habitantes actuales y para los futuros habitantes de Rotterdam, para los negocios actuales y para los futuros. Rotterdam es capaz incluso de ofrecer calidad para los visitantes.

Todo esto es posible gracias a las nuevas construcciones en zonas residenciales, cultura, divertimento, educación, centros comerciales, salidas nocturnas y la buena imagen de las calles de la ciudad. Naturalmente, la mayor parte de todo esto se hizo en años anteriores, como el crecimiento de la Universidad, los nuevos museos, el nuevo teatro (que son unos buenos ejemplos). Esto se refleja en el incremento del grado de aceptación que tienen Rotterdam.

Después de la Segunda Guerra Mundial se tuvo que volver a la misma situación que había antes del conflicto, se tuvo que empezar desde cero y muchas otras ciudades en las mismas condiciones aún no han recuperado su status inicial. En los próximos años deberemos continuar trabajando para conseguir una ciudad completa.

Creemos, por varias razones, que es deseable extender el abanico social de la población. Por ejemplo, debemos atraer población perteneciente a las clases medias y altas. La primera cosa que los habitantes desean es vivir bien. De ahí a finales de siglo se construirán de 60 a 70 mil nuevas viviendas, viviendas de calidad, para diferentes clases sociales, tanto para familias reducidas como para familias numerosas, desde familias con altos ingresos hasta familias que viven del salario de los padres, y además estas viviendas se construirán en áreas diferentes.

Rotterdam tiene muchas posibilidades. El centro de la ciudad aún ofrece posibilidad para nuevas viviendas de pisos, una forma de vivienda que está teniendo auge. Durante los

próximos años se usará el espacio de la forma más óptima. Una empresa pública se encargará de transformar las oficinas vacías en viviendas, esto lo realizará con los fondos del gobierno y del sector privado.

El río es una nueva arteria. Los alrededores del puerto están siendo transformados para ofrecer nuevas oportunidades, incluyendo entre ellas nuevas viviendas. Un ejemplo de ellos ya se ve en las orillas. Este proceso se puede apreciar en (), al sur del centro de la ciudad, e incluirá en un futuro próximo lo mejor de la zona del puerto. Para muchos, de todas formas, el hogar ideal es la casa familiar con jardín, por lo que se construirán dos ciudades-jardín.

Una imagen más atractiva de las calles empieza con un buen mantenimiento, con el diseño de las calles y las plazas, la calidad de la decoración de las calles (desde las papeleras hasta las farolas), la imagen de los edificios, etc. En el área de la arquitectura moderna Rotterdam se ha ganado una bien merecida fama, lo que le ha llevado a no parecer una ciudad holandesa. De todas formas, las plazas no han desaparecido, pero cambiarán con los nuevos proyectos del diseño de la ciudad, particularmente los del centro de la ciudad. Pero el atractivo de la ciudad va aún más allá, les daré dos ejemplos más: en el campo de la cultura a Rotterdam le gustaría tener su propio estilo, no solo ofreciendo siempre lo mismo, sino especializándose en la dirección artística, lo que lleva a Rotterdam a desarrollar festivales como el Party International o el Festival Internacional de Cine, o como un gran número de festivales en los cuales se dan experiencias culturales diferentes, y en los que se da mucha importancia a las artes aplicadas, como la arquitectura y el diseño. Dentro de 5 años el barrio de los museos será una realidad alrededor del museo Boymants, conocido internacionalmente por las artes visuales clásicas y modernas. Boymants será adaptado y ampliado. El museo de historia natural se encuentra en el

parque. El gobierno central ha cedido el museo nacional de arquitectura a Rotterdam. El plan se completa con la construcción de un pabellón de exposiciones y ferias de corta duración, el nuevo diseño del Museum Park y el establecimiento de una zona para manifestaciones culturales de todo tipo. Esto provocará que aumente el número de visitantes que van a los museos.

En cuanto al turismo, Rotterdam aún no juega un papel importante, aunque el turismo de ciudad tiene un mercado potencial muy importante. La parte más atractiva es la zona del mar: la zona del puerto cercana al centro. En esta area se está construyendo la infraestructura necesaria para los turistas. Se está desarrollando un gran proyecto: el museo marítimo, el Albert Museum, Tropicana (que es un teatro con diversiones de tipo tropical), el teatro, el centro de exposiciones en la zona del delta del Rhin, etc.

Una ciudad que coopera

Rotterdam, ciudad y puerto, crece como resultado de una cooperación mutua. En los momentos importantes, los ciudadanos, la industria, las organizaciones y el gobierno han sido siempre capaces de cooperar entre ellos. El puerto creció como resultado de dicha colaboración y Rotterdam se convirtió en los últimos cuatro años en el motor de la recuperación económica nacional. Este hecho ocurrió también en la década de los setenta y ayudó a la reforma de las antiguas zonas residenciales que se realizó conjuntamente con los habitantes.

Rotterdam tiene actualmente la posibilidad de tener nuevas ocasiones, y una vez más la renovación de la ciudad pasa por la conjunción de sus fuerzas. Los nuevos tiempos y las nuevas tareas requieren formas de cooperación. A este respecto crearemos una junta independiente de desarrollo de Rotterdam

dentro de pocas semanas. Esta junta ofrecerá las líneas maestras para varios proyectos con el objetivo de renovar la ciudad y el puerto, ofrecer la seguridad de que los planes de renovación contarán con el soporte de todas las partes involucradas. Además estas nuevas formas de colaboraciones privadas están siendo estudiadas y están siendo llevadas a la práctica, este es el caso del nuevo aeropuerto , la mitad del cual será financiado por el sector privado. Las nuevas tareas requieren un gobierno que sea capaz de renovarse a si mismo. La organización municipal se adaptará a los planes, el eslogan será: funcionar más flexiblemente, más comercialmente.

Ya hemos empezado dicha reorganización.

Ahora les hablaré del caracter de la planificación estratégica. El caracter de la planificación viene determinado por un gran número de materias: la complejidad de los objetivos de la planificación, la estabilidad, si es dinámica o estática, el papel del gobierno (la economía holandesa al igual que la española es una economía mixta), la dependencia de otros, el número de las partes participantes y el grado en el cual participan, etc; todo ello puede resumirse en la capacidad para formar una sociedad urbana.

En las décadas pasadas se han dado muchas ideas, y éstas han provocado muchos cambios. La planificación desarrollada por el gobierno en los sesenta y setenta no puede tomarse como ejemplo por varias razones. La clase de gobierno de entonces se caracterizaba por la idea que un proceso económico y social podía ser planificado solamente por el mismo gobierno. El gobierno determinaba por su cuenta las directrices a seguir para el completo desarrollo de la sociedad, agrupaba planes detallados con el fin de conseguir sus objetivos y esperaba que el mercado actuaría de acuerdo con estos planes. Los elementos de esta clase de gobierno, que se describe aquí de forma muy esquemática, podrían encontrarse en muchos

gobiernos, tanto en los Países Bajos como en el extranjero. Este concepto está hoy completamente desfasado. Han aparecido nuevos problemas como el desempleo, han aparecido nuevos desarrollos económicos y tecnológicos, que además siguen su curso independientemente. En muchos casos la intervención del gobierno no ha dado los resultados deseados. El gobierno se enfrenta actualmente con la falta de fondos y cada vez más se requieren inversiones de capital privado con el fin de conseguir los objetivos sociales deseados. Además de esto, está el hecho que tanto la residencia como la industria tienen más movilidad y les gusta menos establecerse a largo plazo en un lugar determinado. La dependencia del mercado crece constantemente. El gobierno no coopera en un ambiente dinámico. Debe centrar su atención en la acción que se basa en la oferta y la demanda, desde un control hasta el establecimiento de condiciones. Nosotros hemos adaptado nuestro plan a estos conceptos. También hemos estudiado los desarrollos de las planificaciones de otras ciudades y nos hemos encontrado que las planificaciones que se están realizando actualmente en América son muy interesantes. Nos pareció que dichos planes se caracterizaban por ser pragmáticos y con un carácter fuertemente emprendedor. La política urbana ya no se considera un monopolio de las autoridades urbanas solamente, sino el resultado de la conjunción de organizaciones e instituciones de los sectores público y privado. A pesar de no ser la panacea para la planificación estratégica de las ciudades, el plan ofrece una perspectiva, es una invitación a participar en el desarrollo urbano de Rotterdam, esto es, mantener eficazmente las directrices básicas del futuro desarrollo.

De todas formas no es un plan detallado y cerrado, un plan de acción. Aunque el plan es muy amplio nos hemos concentrado en esquemas principales más concretos. Con esto quiero decir que los procesos de transformación en la sociedad urbana y en la economía, y los cambios que se dan, que pueden verse

influenciados, mermados o ampliados, no permiten que los planes sean cerrados y extremadamente detallados.

Tuvimos que crear la conexión de lo que la ciudad nos brindaba, no pudimos simplemente copiar el éxito de los demás. Tampoco tenemos una política concreta para todos los sectores económicos, un ejemplo: la disminución de la construcción naval puede difícilmente influenciar a nivel local, ya que está relacionada con la competencia internacional, con circunstancias internacionales y con políticas de ayuda a nivel nacional; por otro lado, se incrementa el tráfico aéreo y dicho incremento es constante, entonces esto genera empleo y además el hecho de poseer un aeropuerto adecuado constituye un factor importante de atracción que sí debe tenerse en cuenta. Esto es aplicable a Rotterdam, en donde el aeropuerto no era capaz de desarrollarse suficientemente debido a la mala política gubernamental. En este caso el aeropuerto se convierte en una parte estratégica de los planes de innovación.

Me gustaría remarcarles los efectos del plan y su puesta en marcha. El plan fue aprobado por el Ayuntamiento y ahora lo estamos llevando a cabo. Hemos realizado muchas acciones con el fin de llevarlo a la práctica y para esto hemos utilizado una empresa que ha empezado por establecer una campaña. De todas formas, la renovación urbana se basa en una política a largo plazo, los resultados sólo se aprecian al cabo de muchos años y esto también es aplicable a la innovación. Ya se ha trabajado mucho en la innovación de la ciudad y se ha hecho de muchas maneras y con gran entusiasmo. El plan tiene un efecto inspirador que nos beneficia. En cuanto a la innovación de la imagen y a la mejora de la cultura gubernamental podemos decir que los éxitos se consiguen a corto plazo. El plan ha dado ya sus frutos, ha creado bienestar, es la expresión de la fertilidad recobrada y se considera que es el punto de partida para el establecimiento del nuevo espíritu. Durante los 6

últimos meses ha habido una serie de artículos sobre Rotterdam publicados en diferentes medios de comunicación, tanto nacionales como internacionales, y me gustaría mencionarles la contribución que hizo el Financial Times sobre Rotterdam hace ya algunas semanas.

El sector cultural nos ha ayudado mucho en esta publicidad positiva: los museos que se han abierto recientemente, el nuevo teatro, el festival cultural, etc.; todos ellos también han generado una publicidad provechosa para la ciudad.

Damas y caballeros, Rotterdam está trabajando duro en su futuro, dirige su atención a la Europa sin fronteras de 1992 y al siglo XXI: el siglo de las ciudades, como se le denomina en un informe reciente de la O.N.U.

Desde este punto de vista el plan estratégico es muy importante y espero que nuestras experiencias puedan servirles a Vdes. y a otros. Muchas gracias.

Muchas gracias Sr. Linthort por la explicación de las motivaciones y los pasos que se han dado en Rotterdam para la confección de su plan estratégico, y el interés que está teniendo el mismo.

Y tal como estaba previsto ahora vamos a pasar a la sesión de coloquio sobre los tres temas presentados esta mañana. Uno, la propuesta general de realización del plan estratégico para Barcelona, la propuesta ya concreta de Birmingham y también la de Rotterdam. Esto sería quizás los tres aspectos sobre los que ahora podríamos tratar. Tienen Vdes. la palabra.

[illegible]

Conferencia del Sr. FERNANDEZ BARENYS
de la firma PRICE WATHERHOUSE -

PLA ESTRATEGIC BARCELONA 2000
Día 21 de Junio de 1988
PALAU DE PEDRALBES

Antonio Fernández.

Price Waterhouse.

A los señores de Price nos ha tocado hablar de temas conceptuales y teóricos, y como esto por experiencia sé que a la larga acostumbra a cansar más de lo habitual, procuraré ser muy breve en mi exposición del tema del cual tengo que hablar.

El Plan Estratégico de Barcelona está orientado al año 2000 y como tal milenio, yo diría, aunque en el último milenio yo no estaba presente, siempre es un año mítico por todas las cosas que la gente hace confluir. Evidentemente, lo es a nivel mundial, también lo será para Barcelona. Lo que no sabíamos hace unos años es que el 92 también sería, en este caso para Barcelona, un año muy interesante en el cual, parece ser, también pasarán muchas cosas.

Una de las cosas que es cierto que pasará, es que Barcelona tiene la responsabilidad de organizar y celebrar los Juegos Olímpicos con todo lo que ello conlleva. Lo que conlleva en cuanto a toda la sociedad civil, todo lo que debe hacer, de cara a acoger estas celebraciones. Digo que los Juegos Olímpicos de Barcelona serán un punto clave, uno de los temas que decía mi compañero Pedro Castañeda, que se deberá estudiar muy esmeradamente dentro del global del Plan Estratégico de Barcelona dada la incidencia que tendrán en la ciudad. Y todos lo vemos que está floreciendo, que se están haciendo unas grandes inversiones, y que esto va a promover una serie de actividades importantes. Y creemos y

esperamos todos que sea una buena plataforma de cara al futuro.

Price Watherhouse colaboró con el Comité Organizador en la realización del Plan Director. Yo les expondré el aspecto también teórico conceptual y técnico de la solución adoptada final.

Antes quiero dejar claro dos cosas: como todos ustedes sabrán el Plan Director es propiedad del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos y hoy expresamente nos ha dado autorización para que nosotros podamos hablar sobre este tema, en el caso contrario, evidentemente nosotros no podríamos hacerlo, dado que es un trabajo de ellos. Por otro lado, por si no me acuerdo luego, este trabajo se hizo de una forma, yo diría, muy singular, o muy propia, que ha sido con una colaboración muy estrecha con la División de Planificación y Control del Comité Organizador, dado que allí habían ya personas expertas.

Se crearon unos equipos donde, atribuir la paternidad en estos momentos de quién dijo qué cosa, es una cosa que sería un trabajo absolutamente imposible de realizar. Entonces en este sentido, lo digo porque en lo sucesivo de mi breve exposición, cada vez que diga nosotros no me referiré sólo a las personas de Price que colaboraron sino a todo el equipo formado indistintamente e indiferentemente por los señores del COOB y por los señores de Price Watherhouse.

Quisiera avanzar o hacer un pequeño análisis de lo que hay de igual y de distinto en un plan estratégico y en un

plan director en el caso concreto de los Juegos Olímpicos o en un plan estratégico del área urbana. Yo diría que tienen una cosa en común, todas las cosas siempre, si las buscamos tienen algo en común, y también tienen unas cosas diferentes. Así, a grosso modo yo diría que la diferencia que hay es que los Juegos Olímpicos tienen un marco final perfectamente o bastante acotado, bastante preestablecido. Lo que se debe hacer al final, por experiencia se sabe, y si vamos al detalle sabemos que celebrar una prueba deportiva está perfectamente tipificada, perfectamente regulada por unos juegos, y es un tema absolutamente detallado.

Un plan estratégico, en general, para una sociedad, un negocio o para una ciudad, ésta es la dificultad precisamente, es que tiene un abanico muy abierto al final y el escenario final donde se encontrará es precisamente el que tiene que predeterminar con su acción, no lo tiene que prever, hoy en día hemos quedado así, sino que lo tiene que predeterminar con su acción. Lo cual esto no saca ni una cosa ni otra, sencillamente que tienen esta pequeña diferencia que no hace que una cosa sea ni más fácil ni más difícil, sino que si profundizáramos con el análisis, veríamos que quizás una se nota más si no sale bien y la otra quizás no se sabe. Lo que tienen de común, yo diría, y es una cosa en común que he encontrado en todos los temas de planificación, en los pocos que he trabajado, es que los programas de planificación tienen en común que no tienen nada en común, esto es lo que he ido viendo normalmente. Y en este caso en concreto lo que tienen en común es, en definitiva, el proceso mental que las personas desarrollan frente a estas situaciones. Está claro que se habla de temáticas diferentes, que las problemáticas

son distintas, pero que el análisis, yo diría ya, el esfuerzo de imaginación y de creatividad que hay que aportar, es lo que hay en común en los dos sitios.

La planificación de los Juegos Olímpicos, aunque los Juegos Olímpicos como todos saben es un proyecto único, en la realidad es un proyecto muy complejo que para que las personas que tienen una limitación propia y humana es imposible de tratar toda esta complejidad, y lo que es necesario es dividir este gran proyecto en una serie de trocitos que en definitiva son cada uno de los proyectos en los que es necesario organizar al final los juegos. Esto ha sido lo tradicional desde que los Juegos Olímpicos se han convertido en un fenómeno complejo.

En un inicio entiendo que era un tema de pocos y poco problemático, tampoco salían muy bien. Ultimamente dada la tecnología y la incidencia que tiene en recursos tanto humanos como técnicos y materiales, sería impensable hacer de los Juegos Olímpicos un plan de improvisación. Este gran proyecto macro, se ha dividido, y en este caso concreto se dividió con un total de 315 proyectos que suele ser el número que normalmente acostumbra a salir en todos los planes de planificación de Juegos Olímpicos. Aquí salen unos cuantos más porque hay una serie de proyectos más parcelados, y otros que son un análisis de seguimiento de los proyectos que el entorno está llevando a término también para Barcelona, aunque no afectan tan directamente a los Juegos Olímpicos.

La primera etapa que se desarrolló, nosotros, y cuando digo nosotros lo digo en el sentido anterior, fue pues hacer un poco este inventario y ver de que cosas trataba la cuestión de los Juegos Olímpicos, para empezar a hacer un análisis de estas cosas que teníamos delante, de qué naturaleza eran, qué atributos tenían, para intentar ver como se podía hacer un plan de esta cosa.

Los atributos que encontramos son estos de aquí. De proyectos, si decimos que hay 315 y algunos de ellos bastante grandes, pensemos que el estadio olímpico en sí mismo es un proyecto, hay otros tan grandes como éste, la villa olímpica en sí mismo es un proyecto tratado aquí, por lo tanto, no todos son tan grandes como estos tampoco. Hay multiplicidad porque hay 315. Esto, creemos es un atributo, claro está. El otro atributo es que los proyectos, además otra traba para el tema de la planificación, es que no todos son iguales, yo diría incluso, que casi ninguno es igual a ninguno, naturalmente, hay una gran heterogeneidad. Desde preparar como os podéis imaginar, todos los servicios religiosos, ya que hay que atender a todas las diferentes confesiones que vendrán, de los atletas de todo el mundo, que es un tema de un servicio que hay que dar, el tema del transporte, preparar la infraestructura, toda la red de televisión para comunicar con el mundo, etc., son problemas yo diría de una diferencia, de una heterogeneidad extraordinaria, es decir, uno con el otro no tienen nada que ver.

El otro tema, como ya hemos dicho, es que los Juegos Olímpicos son un proyecto realmente, y todos estos 315 proyectos, además, resulta que no están separados, todos tienen

algún tipo de interrelación con otro. Por lo tanto estos proyectos tienen una cierta independencia. Para hacer unos se tienen que haber conseguido unos anteriores, etc.

El otro punto es el carácter creativo de estos proyectos. Dada la distancia que hay entre unos Juegos Olímpicos y otros, y dado que normalmente tienen lugar en distintos continentes, y yo diría culturas muy distintas, la experiencia de unos Juegos Olímpicos es difícil trasplantarla a otra ciudad. Por un lado porque cuatro años hoy en día, antes mi compañero Pedro Castañeda hablaba de los segundos y los minutos estos, en cuatro años la tecnología ha cambiado bastante, y normalmente lo que se utilizó en los últimos juegos no es aplicable hoy en día, y por otro lado porque, claro, el horizonte temporal presenta estas dificultades.

El otro punto que encontramos, es una cuestión muy clara, y es que normalmente, y esto no ocurre solo en Barcelona, sino que ocurre en todas las ciudades, no hay posibilidad de tener una experiencia olímpica suficiente, es decir, conocer la problemática concreta y real, dado que los Juegos Olímpicos, aunque hayan ciudades donde ya se han repetido, tampoco la tienen, porque la diferencia de tiempo es tan grande, que las personas que lo hicieron la primera vez, ya no pueden volverlo a hacer por segunda vez, por lo tanto siempre te encuentras en esta situación de falta de experiencia.

El otro punto es que hay una gran variedad de soluciones. Los problemas una vez planteados y los propios proyectos, no todos tienen una solución predeterminada, así como

el proyecto global sí, ya está básicamente acotado, los proyectos intermedios tienen una posibilidad de soluciones muy grande, y depende de como uno lo enfoca, depende del presupuesto disponible, depende de muchos factores. Este era otro de los elementos.

El otro tema es que el proyecto, además, cada uno de los proyectos, nos dimos cuenta de que no tenían una finalidad única, sino que así como habían proyectos que realmente tendrán una vida de 15 días que es lo que duran los Juegos Olímpicos, los otros perdurarán en la ciudad y tendrán otra aplicación distinta. Esto hace que éstos que perduran tengan unas finalidades, yo diría, que trascienden los Juegos Olímpicos y que por lo tanto también se deben tener en cuenta en el momento de la planificación.

Y evidentemente, los Juegos Olímpicos se hacen en una ciudad, en este caso Barcelona, y hay una dependencia muy fuerte del entorno, y todos los agentes económicos y sociales que de alguna forma colaboran, afectan también en este proceso.

Aquí, a partir de aquí, de todos estos elementos que son los que acabo de enumerar, todos estos que están aquí en la izquierda, se empezó a destilar cuáles eran estos requisitos, es decir hacer un poco el retrato robot de este Plan Director, por decirlo de alguna manera qué le pediríamos, la carta de los reyes, qué le pediríamos a este Plan Director, cuáles son las características que deberían tener.

Pasaré rápidamente esta transparencia, esta diapositiva. Los puntos señalan la relación podríamos decir, como hay muchos proyectos, hay mucha multiplicidad, creemos que deberíamos tener muy claro que deben haber unos factores críticos de éxito muy claros para poderlos seleccionar, que tiene que estar centrado, este plan, en los resultados, y que tiene que tener una visión sintética, este es el análisis que se hizo. De esta manera analizando todos estos parámetros del contexto de la realidad de los proyectos, se dedujeron al final estos requisitos que tenían que cumplir el plan.

El plan evidentemente tenía que ser evolutivo, no podía ser un libro blanco cerrado, aunque que si alguien lo ha visto, se ha editado un libro, aquello es, yo diría un aspecto del plan director, un documento, pero no es el plan director en su totalidad. El plan director está mecanizado en un ordenador en tiempo real y función entre la red. Entonces es evolutivo, esta es una de las características que pedían, dado que es creativo, dado que no había una experiencia suficiente en este tema y que había una dependencia importante.

El otro elemento que se consideró muy importante, y este creo, entendemos nosotros que ha sido uno de los factores de éxito y que garantizaba su aplicación, porque estas cosas, como ya sabéis, si no se hacen simples, es difícil que luego puedan ser incluso útiles, en este caso creemos que la solución ha sido suficientemente sencilla, creemos que además es útil, pero uno de los factores que hace que sea realmente útil ha sido que no se ha hecho desde un

departamento central de planificación, desde una torre de marfil donde unos señores han planificado lo que debía ser, sino que han sido todas las divisiones del COOB, todas las personas que integran el Comité, han colaborado muy directamente en la elaboración de este plan, y cada una ha aportado su parte, su aspecto, ha analizado sus proyectos y se ha implicado en el conjunto total.

El otro tema es que, como ya he dicho antes, el plan debía contemplar los factores críticos de éxito para ver qué cosas puede perjudicar el plan total.

El otro punto que se encontró es que además de que el instrumento del Plan Director es una herramienta para la planificación, era muy importante que no fuera la única herramienta de planificación. Por lo tanto se favoreció de alguna manera muchísimo la relación de la adaptación mutua entre las personas, la relación entre las divisiones, la interrelación entre los proyectos. Este es el factor, creemos, informal, pero perfectamente natural y necesario para que también la planificación no esté sometida únicamente a este plan, que no cayéramos en el plan del cubo de cemento del esquema de antes que es el que te inmoviliza. Evidentemente, el plan tenía que estar centrado en los resultados, se tenía que dar precisamente en los resultados, y no en los procesos. Este es uno de los temas importantes. Teníamos información también de que en otras experiencias olímpicas se había centrado el plan analizando los procesos de los proyectos, y esto había llevado a veces a un sistema muy engorroso, muy difícil de llevar, muy difícil de mantener, esto perjudicaba la posible evolución, el carácter evolutivo

del sistema. En este caso se daba únicamente centrado a los resultados dado que el plan, no lo confundamos, no es un sistema para controlar los proyectos, sino que es precisamente el sistema que yo diría que hace de paraguas de todos los proyectos y que los interrelaciona a nivel del Comité.

Y por último, evidentemente, dada la cantidad de proyectos que había y la complejidad, se necesitaba una idea de síntesis de todo, para poder ver en diferentes momentos y diferentes niveles el zoom adecuado del tema.

La solución final se centró en dos conceptos básicos. Uno era el concepto de proyecto, este era el elemento, podríamos decir, que se constataba, el elemento de trabajo básico, y el otro era los hitos ligados al proyecto. Los hitos, en definitiva un proyecto tiene un conjunto de hitos, que no son arbitrarios, pueden estar mal seleccionados, pero nunca serán arbitrarios, y si uno tiene la habilidad de seleccionarlos bien, podemos decir que aquél proyecto está bien acotado, tiene sus hitos. Los hitos son aquellos hechos notables que necesariamente deben pasar para que el proyecto llegue a buen fin. Además es muy sencillo, muy fácil de poderlo encontrar, pero insisto pueden estar mal elegidos, pero nunca serán arbitrarios. Pueden ser evidentemente, de una serie de tipos, puntos de tomas de decisión. Son momentos importantes, pueden ser puntos de control o de información, y puntos de interrelación entre proyectos.

Esto, que parecía que fuera un desbarajuste de proyectos al final hay una pequeña red, y digo pequeña porque tampoco ha sido necesario crearla más grande, donde los pro-

yectos, dado que están interrelacionados, ellos se relacionan a través de hitos, y por lo tanto detrás de todo esto hay una red entre los proyectos que se pasan información y se relacionan entre ellos.

Con estos dos elementos, pues, con estos dos elementos única y exclusivamente se ha montado todo el Plan Director, con el concepto de proyecto y el concepto de hito.

Y cómo responden estos dos conceptos a cada uno de los atributos que les habíamos pedido. Aquí los encontraremos, y ahora iré un poco más deprisa. El primer requisito que pedíamos era que fuera evolutivo, pues bien, de hitos hay de tres clases, es decir, cada hito que dice en qué punto del proyecto hay que hacer qué cosa, lleva una fecha asociada que dice cuando se debe cumplir y de estas fechas hay tres clases: una es cuando está muy lejos o no se sabe bien, aquella fecha es preliminar; cuando se sabe ya con cierta seguridad importante y creemos que se cumplirá, es una fecha ejecutiva; después hay fechas fijas, fechas fijas porque a veces no se puede mover, por ejemplo no podemos mover la fecha fija del inicio de los juegos, que parece ser será el 25 de Julio del 92, esta fecha es fija, esta fecha no depende de la voluntad de los organizadores, está marcada y es una fecha fija. La copa del mundo de atletismo parece ser que se hará aquí, también es una fecha fija, la Navidad de este año también es una fecha fija. Entonces hay una serie de fechas fijas que están dentro y que de alguna manera unen el resto de hitos. Por lo tanto esto permite ajustar moviendo estas fechas, hay todo un proceso, y pasan de preliminares a ejecutivas y fijas.

Esto ya lo había comentado antes; la proximidad del planificador y del ejecutor del proyecto. Dentro de la estructura del COOB hay una serie de personas para cada división que forman parte de una comisión de planificación y que son los que de primera mano conocen los proyectos y colaboran en el plan del proyecto. Esto es lo que permite, esta proximidad es la que da garantías que el plan tenga muchas posibilidades de que se cumpla.

Los factores críticos de éxito vienen señalados a nivel de proyecto y a nivel de hitos. Siempre estamos con los dos conceptos. A nivel de proyecto los dividimos en una clasificación a, b, c, que, ¡ojo!, no quiere decir la importancia del proyecto, el proyecto, por pequeño que sea tiene siempre la misma importancia en cuanto a que se tiene que hacer, evidentemente, uno puede atribuir unos valores determinados a los proyectos y llamarlos a, b, c, 1, 2, 3, o x, y, z, esto nos permite más tarde hacer lecturas por aes, bes, y ces, y puede ir, además, para un proyecto dado cambiando a lo largo del proceso. Un proyecto puede ser a en un momento determinado y puede pasar a ser c al cabo de un tiempo, incluso esto a ese nivel también es flexible. A nivel de los hitos, los hitos pueden ser críticos y no críticos, y por lo tanto también tenemos otro atributo en el hito que, además de la fecha que tiene tres niveles, puede ser además crítico o no crítico, y que igual que antes, no siempre necesariamente tiene que ser crítico, a lo largo del tiempo, y de la evolución puede dejar de ser crítico o puede serlo.

La planificación de adaptación mutua, ya lo he dicho antes, hay dos elementos a través del sistema y del propio

plan, que es este paraguas que de alguna forma todos los elementos planificadores del COOB intervienen dentro, y por otra implícitamente también, suministrando esta información entre todas las personas a través del sistema y a través de sus deberes normales de colaboración y de relación.

Centrados los resultados, evidentemente, el concepto de hito no deja de ser un resultado, cada hito es un resultado y por lo tanto da absoluta respuesta a este requisito.

Y por último el carácter sintético, el carácter sintético nos permite muchas lecturas, una es la clasificación a, b, c de los proyectos, otra es que además éstos están agrupados en 38 familias y por lo tanto podemos contemplar a nivel de familia estos grupos de proyectos por su naturaleza técnica que hay detrás, y otra es que están agrupados además por 11 finalidades y por último, también, los podemos mirar por lo que es crítico y lo que no es crítico. Y nada más.

Conferencia del Sr. J. SMITHUIS
del Ayuntamiento de Amsterdam .
Jornadas Internacionales :
PLA ESTRATEGIC BARCELONA 2.000
Día 21.6.1988 - PALAU DE PEDRALBES

Amsterdam

J. Smithuis

Director Prensa, Información y Relaciones Públicas del Ayuntamiento de Amsterdam.

Gracias. Representantes del Ayuntamiento de Barcelona, señoras y señores, permitanme primero agradecerles su invitación.

Por supuesto, tenía planeado visitar Barcelona en 1992, como deberían hacer todos los que apoyan vuestra candidatura olímpica. Pero me han invitado antes. Ayer noche, estuve sentado con unos colegas de Birmingham en una terraza del puerto y dijimos: "la ciudad que ganó la nominación es maravillosa".

He sido invitado aquí para hablar de la promoción de Amsterdam, la cual supone un esfuerzo combinado del comercio, la Universidad, organizaciones culturales y el Ayuntamiento de la ciudad. La delegación de la Fundación para la promoción de Amsterdam visitó Barcelona recientemente. He suprimido la parte internacional de la promoción y he tratado de relacionarla al plan principal de desarrollo de la ciudad. Escribí estas páginas hace diez días. Este domingo las principales revistas holandesas proporcionaban una amplia selección de artículos sobre promoción de ciudades en los Países Bajos. Parecía que todos los Municipios de tamaño mediano estaban activos en este campo, trabajando con

asesorías, y haciendo planes para atraer más habitantes, sobretodo entre la población flotante de alto nivel económico -los yuppies y los dinkies de esta década, más trabajo, más industria, más servicios, más cultura, más turismo, más congresos. Esos son los objetivos.

El área urbana está considerada como un factor significativo. La cooperación con el sector comercial, particularmente, juega un papel esencial no sólo por el dinero, que también aceptamos ávidamente. La buena cooperación con empresas locales supone una buena oportunidad de retener la industria existente. Además determina a un equipo de embajadores bien informados que gracias a sus conocimientos de marketing y publicidad dan un impulso a la ciudad, intentando conseguir más para ella. Esta nueva e inspirada ley del gobierno local también provoca reacciones irónicas. En una de las revistas encontré un chiste de dos hombres. Estaban en la entrada de la alcaldía y uno era un escultor y el otro el alcalde. Se pueden imaginar ustedes mismos el texto del alcalde, pero les diré lo que decía. El alcalde: "Y usted decidió hacer una escultura que representara al alcalde y a los consejeros. Sus miradas determinantes cargadas de compasión o simpatía hacia sus súbditos". La siguiente imagen era la nueva ciencia industrial. El Ayuntamiento obediénte a sus pies y el mundo regido por cinco elementos: agua, luz, fuego, tierra y subvenciones del Gobierno central.

Los desarrollos están muy claros en mi trabajo. Soy Director de Información y Relaciones Públicas de Amsterdam, dirijo un departamento muy pequeño compuesto por 40 personas

aproximadamente y un presupuesto de alrededor de dos millones de dólares. Este año, esta pequeña organización ha trabajado para tres fundaciones dedicadas a la promoción.

En primer lugar la Oficina de Congresos de Amsterdam, una empresa cooperativa entre Autoridades Municipales, Universidad e Industria de Congresos. Su objetivo es informar y motivar a los holandeses que desean proponer Amsterdam como candidata para congresos científicos y profesionales. Amsterdam ocupa el sexto lugar en la lista mundial de ciudades congresistas. El 80% del presupuesto de la fundación es proporcionado por organizaciones diferentes de las Autoridades Municipales.

En segundo lugar "Amsterdam Limpia". A finales de Marzo las Autoridades Municipales emprendieron una campaña intensiva para mantener limpia la ciudad. El interior de la ciudad, el centro de Amsterdam del siglo XVII es barrido hoy, cada día, por 80 equipos especiales de limpieza. A fin de intensificar esta campaña se ha creado la Fundación para Amsterdam limpia, en la cual cooperan las Autoridades Municipales, los habitantes y el Sector Comercial. Tres cuartas partes del presupuesto, que llega a un millón de dólares, tiene que provenir de los habitantes y el comercio. Sus actividades incluyen campañas, pero también servicios y productos, tales como suscripciones colectivas para ayudar en la limpieza. Las pintadas en las paredes u otros lugares, es en este momento, un problema considerable en Amsterdam. Su supresión está en progreso y por ahora funciona bien.

En tercer lugar, comenzamos a nivel nacional una promoción de Amsterdam. La imagen de Amsterdam en el resto de Holanda es desigual. Puntos fuertes, por ejemplo los puntos de diversificación económica, no son ni suficiente ni correctamente conocidos. Puntos negativos a menudo relacionados con el fenómeno "gran ciudad" son dominantes, para citar a uno de nuestros editores: "Amsterdam es inmoral, sin leyes, caótica, criminal, es una capital de verdad". No todo el mundo es un juez de amplias competencias como nuestro editor y la información sobre las ciudades aumenta las preocupaciones y la juventud que atrae como un imán evoca sentimientos conflictivos.

La tercera fundación, también financiada en su mayoría externamente, empieza a operar en Octubre. El objetivo es reunir importantes fuentes de información del comercio, la ciencia y la cultura sobre los temas que determinan la imagen de la ciudad y para mejorarla. Una contribución Municipal de quinientos mil dólares conducirán a la creación de tres grupos de actividades con un presupuesto anual provisional cada uno de un millón y medio de dólares.

Señoras y señores, este también es un mercado y como proveedor de información, comparto su interés en el tema de la comunicación, de planes sociales y económicos estratégicos. Como ustedes aquí en Barcelona, la mayoría de nosotros estamos relacionados con este tema. Procesos de cambio están teniendo lugar en ciudades de todo el mundo. El corazón económico de la ciudad de Amsterdam se está desplazando del centro a las afueras. Las Autoridades Municipales están intentando mantener y fortalecer el centro de la ciudad y

también transformar la antigua zona del puerto. Esto exige grandes esfuerzos administrativos para prevenir el declive de las antiguas áreas residenciales entre el nuevo centro y las nuevas zonas florecientes de la ciudad.

Mi departamento está implicado en la comunicación de información sobre los recientes planes estratégicos, económicos y sociales. Amsterdam, como muchas ciudades del mundo ha sido confrontada, en los últimos años, a un puerto movido desde el centro de la ciudad a una zona rural entre la ciudad y el mar. Ultimamente se han desarrollado repetidamente ideas para los sectores de los lugares desnaturalizados. Sin embargo, ha habido una falta de coordinación entre los distintos planes. Uno de los problemas es que todos quedan en diferentes fases de desarrollo. Asegurar la información sobre los desarrollos separados era uno de los objetivos del plan de comunicación. Defender la posición de la ciudad contra sus alrededores, el campo y los barrios era el segundo.

Amsterdam está buscando de nuevo más habitantes, también entre los grupos de renta media y alta. Los proyectos de acomodación residencial para estos grupos están unidos al proyecto de la zona portuaria. Uno de los objetivos principales del plan es la reducción del apoyo del gobierno central a la migración para conseguir su estabilización. La comunicación puede conseguir mucho, pero debería restringir sus objetivos.

Hay tres elementos que juegan un papel central para nosotros: el mensaje, el plan de comunicación mismo y la

organización. El mensaje debería indicar la lógica relación de los proyectos. Esto se consigue presentándolos como un acceso al desarrollo del puerto desde el norte de la ciudad. A este respecto, Amsterdam se está moviendo hacia el sur en dirección a un acceso que sale del aeropuerto Schipol hacia el nuevo centro comercial debajo de la ciudad. El acceso al puerto proporciona un equilibrio en la contabilidad administrativa. Además une el clima internacional de encuentro del centro urbano a los nuevos planes.

El plan de comunicación, primero tenía un objetivo modesto, recalcar información sobre la naturaleza y el significado del proyecto. El grupo que definía los proyectos era más ambicioso, líderes de opinión, directivos en la ciudad y en la nación. Esta primera fase se concentró en proporcionar entre la gente influyente una visión interna de la naturaleza del proyecto y su contribución al rápido desarrollo de Amsterdam y el Oeste de los Países Bajos. La primera acción del proyecto era agrupar el trabajo de todos aquellos que estaban relacionados con el mismo. El plan proveía una vía para la intensa comunicación entre Administración política de las grandes ciudades y Gobierno central-inversionistas, los responsables de desarrollar el proyecto y líderes del grupo de opinión local.

La tercera parte, la organización, emergió pronto como una parte decisiva del plan. Como todas las burocracias, las Autoridades Municipales de Amsterdam mantienen contactos con Autoridades provinciales y nacionales en muchos aspectos -sobre planes de edificación residencial, infraestructura de carreteras y del ferrocarril, suelos contaminados y

subvenciones para la reconversión de algunas industrias. Todos estos grupos se reúnen y son informados con precisión de los planes en desarrollo. De este modo el mensaje también proporciona un ámbito de trabajo para sus propias discusiones e intercambio de opiniones o conocimientos .

¿Estaba suficientemente clara la historia en el área?. ¿Llegó a la gente importante?. ¿Podrían nuestros colegas proporcionar una contribución para abrir puertas y establecer contactos?

Al formular el plan, decidimos que los líderes de grupos de opinión holandeses en planificación territorial, de construcción y transportes debían saber sobre lo que habíamos hablado durante nueve meses. En eso, tuvimos éxito, el acceso a la zona portuaria se ha convertido en uno de los principales elementos de todos los planes del gobierno central. Para conseguir esto, no tuvimos que producir gran cosa: ni películas, ni campañas publicitarias. Por eso tengo que ahorrarles las imágenes deslumbrantes, simplemente un folleto muy atractivo -he traído algunos- y material fotográfico que ha sido convertido en diapositivas. No hubo ningún intento de sobrecargar, sino de presentar una lúcida coherencia. El elemento más significativo del plan fue una intensa política de invitación: todos los ministros importante, los miembros del Parlamento y funcionarios de la Administración fueron traídos a Amsterdam, se les mostró la ciudad y se les habló de ella, siempre en presencia de interlocutores de la ciudad. Les invitamos a ellos porque pensamos que no existe mejor embajador que uno de fuera de la Administración Municipal. El mensaje fue repetidamente

expuesto en la agenda de reuniones y congresos. Se prestó mucha atención a la base de servicios políticos y civiles de Amsterdam. El plan de comunicación incluía por ejemplo una visita conjunta de los miembros del Ayuntamiento, Concejales y personas involucradas en el proyecto de Baltimore, Nueva York, Boston, Toronto y San Francisco. El plan mundial fue un éxito, parcialmente gracias a un viento de cola. Los proyectos del puerto están considerados internacionalmente como importantes y ricos en oportunidades.

Un segundo factor importante reside en las actitudes actuales en lo que se refiere a la administración. Las áreas urbanas están consideradas como el factor más importante en el desarrollo económico. El mensaje de este plan de comunicación encaja perfectamente con esto, e implica también los cambios en la política gubernamental nacional. Las Autoridades Municipales habían experimentado el plan de comunicación como estimulante y confesaron que hubieran estado obligados a utilizarlo de cualquier modo. Mi departamento ha aprendido de él que la presentación de pocos y concretos temas pueden mejorar considerablemente la imagen de una ciudad. Gracias.

COLOQUIO Sr. CASTAÑEDA , Sr. FERNANDEZ
Sr. Smithuis - 21.6.1988

JORNADAS INTERNACIONALES PLA
ESTRATEGIC BARCELONA 2000

PALAU DE PEDRALBES

[illegible]

Coloquio

Sr. Manuel de Forn: Bien, muchas gracias al Sr. Smithuis, Director de Prensa, Información y Relaciones Públicas del Ayuntamiento de Amsterdam por esta clara y concisa exposición que nos ha hecho sobre cómo la provincia de Amsterdam se realiza y cómo se basa esta comunicación, juntamente, podríamos decir entre las fuerzas industriales, representantes de la industria, del Ayuntamiento de la ciudad, de la Universidad, etc., para llevar a cabo los distintos planes de estas ciudades.

Bien, creo que ahora sería el momento antes del café para poner las cuestiones que crean convenientes tanto para el Sr. Smithuis por la parte que corresponde a Amsterdam, como para los señores de Price Waterhouse que han intervenido anteriormente. Por lo tanto ahora, sería cuestión que ustedes hicieran las preguntas que consideren más pertinentes.

* Yo tengo dos cuestiones a plantear. Una es, no sé si era el Sr. Castañeda o el Sr. Fernández, ¿de qué forma, ustedes como autores de Price Waterhouse, autores del Plan Director de los Juegos Olímpicos del 92, en qué forma ven la posible continuidad de los efectos de los Juegos Olímpicos sobre este Plan Estratégico Barcelona 2000?, ¿de qué forma se podría conseguir que el gran boom hasta el 92 pudiera ir más allá y si de alguna manera puede conectarse una cosa con

otra?. No sé si tiene que ser el Sr. Castañeda o el Sr. Fernández quién me conteste.

Y mi otra cuestión es para el Sr. Smithuis. Me gustaría saber si usted hace cualquier clase de investigación sobre la clase de imagen que atrae al turismo extranjero, usted ha hablado sobre moralidad, sobre muchas cosas, drogadictos, pero quizás la moralidad no es un hecho que atraiga a la gente, quizás vayan por otras razones. ¿Hace usted alguna clase de estudio internacional sobre la imagen que tienen o el cambio de imagen que pueden intentar ofrecer para atraer más gente?.

Sr. Antonio Fernández: yo pienso que esta pregunta, quizás serían los del COOB los que podrían contestarla con más propiedad. Yo lo que diré será mi opinión, por lo tanto será mi opinión. Como ya he comentado antes en el planteamiento de todos Juegos Olímpicos, hay una plena conciencia muy clara, de que los proyectos están imbricados con un entorno determinado, y cuando yo hablaba de las finalidades asociadas es que en la sede del COOB hay una conciencia muy clara de que algunas de las cosas que se hace, no sólo servirán para los Juegos Olímpicos, y por lo tanto en este sentido, hay todo un enfoque, hay todo un desarrollo de actividades, que yo para citarles sólo algunas de las más tangibles, son todo lo que es los proyectos de infraestructura que evidentemente se quedarán en la ciudad y servirán para usos posteriores y para muchas otras cosas.

También hay la unidad de servicios, toda la problemática de transportes y otro planteamiento como la red viaria de Barcelona, evidentemente, hay otros proyectos que aunque no son, yo diría, y no están dentro del plan director porque no afectan al COOB y no están financiados por él, sí que al resto de instituciones no sólo autonómicas, sino también del estado harán unas inversiones de cara a Barcelona, para que sean estos juegos, como decimos aquí, algo más que unos juegos. Y por lo tanto en este sentido, yo creo que, evidentemente, trascenderá todo lo que se está haciendo para los propios juegos en beneficio de la ciudad.

Esta es mi opinión, y entiendo, como he dicho al principio, que en el plan estratégico de Barcelona con una visión del año 2000 y en el hito del 92, el hito del 92 será una de las temáticas más importantes que estudiar, en qué pasará realmente con toda esta proyección que queremos darle para después hasta el año 2000, y por lo tanto será una plataforma de lanzamiento de Barcelona, cosa que ha pasado en otras ciudades en motivo de los Juegos Olímpicos. En este momento puede ser que Barcelona en algunos lugares no sea muy conocida, será indiscutible que en el año 92 casi nadie no la conocerá y este es un tema importante, conocimiento en un sentido entre comillas evidentemente. Insisto, pero, que es mi opinión.

Sr. Castañeda: Yo sólo quería añadir que me parece que quizás la mejor forma de poder aprovechar esta oportunidad de los Juegos Olímpicos para Barcelona o una de las mejores, ha sido la idea magnífica de constituir esta comisión y este

grupo de trabajo para precisamente estudiar el Plan Barcelona 2000, precisamente ahora que todavía no estamos en el año 92 y tenemos un cierto tiempo, es el momento de analizar y estar pendientes de cómo se puede aprovechar esta oportunidad, de manera que en este sentido yo creo que evidentemente es una iniciativa que va encaminada precisamente a uno de estos objetivos.

Sr. Manuel de Forn: Bien, dado el carácter de la intervención quizás me toque hablar a mí. En primer lugar se tiene que decir que el ejemplo que se ha dado, estaba entrando como ejemplo, no se pretendía entrar con un debate de los efectos de los Juegos Olímpicos y menos no estando aquí presentes los responsables de los Juegos Olímpicos. En cualquiera de los casos sí se tiene que decir, cómo ha dicho el Sr. Castañeda, que precisamente uno de los objetivos del Plan Estratégico y uno de los puntos, son las incidencias sobre todos estos efectos. No sólo esto sino que hay una serie de proyectos que no son específicamente olímpicos como la responsabilidad del COOB que actúan sobre la ciudad. Aquí, se había hablado de algunos, hay todo el efecto de telecomunicaciones que es un debate interno, efectos de la repercusión industrial de inversiones, discusión de temas de centros de investigación, aportaciones de empresas en un sentido u otro, que evidentemente que éstos forman parte del campo que estamos discutiendo.

Creo que en poco tiempo se estará en disposición de tener un debate bastante más amplio, en cualquiera de los casos ya se presentó por parte del Consejero Delegado del

COOB un estudio entero sobre los efectos directos inducidos de los Juegos Olímpicos, que evaluaban en los efectos económicos directos del orden de 400 mil millones de pesetas, y en efectos inducidos del orden de 300 mil millones de pesetas sobre la economía, esto es importante porque esto implica 4 años, pero no sólo esto sino también en el tema de las infraestructuras. Esto hace que yo personalmente creo que este debate lo tendremos dentro de las sesiones del Plan Estratégico, evidentemente, que es el aprovechamiento de esto, pero que hoy creo no es el marco dadas las circunstancias, porque debemos tener en cuenta que la responsabilidad más directa es este. Se debe tener en cuenta que aquí en los Juegos Olímpicos confluyen dos estrategias en paralelo, coincidentes en parte y conflictivas por otra parte.

El objetivo del COOB es que los Juegos Olímpicos funcionen, el objetivo de la ciudad es aprovechar esta operación de que los Juegos Olímpicos funcionen para crear las bases. Entonces aquí hay una convergencia de intereses de la ciudad, y quizás divergencia en algún proyecto a medida que tendremos que equilibrar la exigencia de que las cosas vayan y la exigencia de que las cosas se queden.

Muchas gracias, ahora el señor Smithuis puede contestar su pregunta.

Sr. Smithuis: Gracias. Las indagaciones sobre nuestra imagen, no las hacemos nosotros. Miramos las indagaciones que han hecho la Oficina Nacional de Turismo y la KLM. Ambas

gastan mucho más dinero en estas indagaciones sobre el turismo en Amsterdam que nosotros. El presupuesto de la KLM, por ejemplo, es de, aproximadamente, 40 millones de dólares y la mayor parte de éstos se gastan para la imagen de Amsterdam. Amsterdam sigue siendo todavía la ciudad más atractiva que visitar cuando se va a Holanda. Además nosotros conocemos la imagen que nos da la prensa internacional.

Usted habló de la moralidad, sabemos que ciertas actitudes, la droga por ejemplo, han sido criticadas durante mucho tiempo. Esta crítica está cambiando en este momento, creo que por dos razones. Una es que nosotros somos una de estas excepcionales naciones donde el aumento del uso de la droga para uso propio no sigue adelante, de hecho ha parado. Además la situación de la salud ha mejorado en lo que a las drogas se refiere, lo cual tras la aparición del SIDA es muy importante. En este punto nosotros seguimos una política activa de información, especialmente por gente que es profesional en cuanto a la conocimientos sobre el uso de la droga. Para ser honestos en este momento estamos compitiendo con nuestro Gobierno Nacional que quiere presentar estas experiencias como solución nacional para lo que se considera un problema de Amsterdam.

* La pregunta es para el Sr. Castañeda. Estos esquemas sobre la Planificación Estratégica fundamentalmente se han desarrollado, inicialmente, en el caso de las empresas. Aquí, los estamos aplicando, estos modelos, dentro de esquemas de lo que es la planificación estratégica de ciudades. La pregunta sería ¿cuáles son las principales, según su

opinión, diferencias, dificultades o elementos a tener en cuenta en la aplicación de estos esquemas desarrollados en el campo de la empresa en un tema como es la planificación de ciudades, en el cual hay nuevos componentes, como el componente político, el componente humano, de ciudadanía, etc.?

Sr. Castañeda: Bien, es verdad que los esquemas que hemos hablado se refieren fundamentalmente, o fueron desarrollados originariamente para la empresa. Yo creo que no es correcto pensar que sólo la empresa puede aprovecharse de la planificación, porque la experiencia demuestra que no es así. Yo mismo he tenido una gran parte de mi carrera profesional en el INI, y allí fue donde realmente pusimos en marcha un sistema de planificación que obviamente tenía en cuenta aspectos políticos, porque no se puede prescindir de aspectos políticos en las empresas.

Hay algunos textos, como sabe, de planificación que habla de los aspectos políticos de la estrategia de la empresa. Aspectos políticos tomados en un sentido amplio, aspectos políticos llamados cuando se tienen que considerar las opciones que presentan una serie de grupos que tienen poder sobre la empresa, por ejemplo pueden ser los sindicatos, por ejemplo pueden ser los gobiernos. La empresa está metida en un entorno que se ve influida por el aspecto de tipo político, porque si evoluciona se ve forzada por las autoridades a dejar de evolucionar, si quiere reducir su plantilla, pues se ve forzada, no solamente por las autoridades, sino por los propios sindicatos, y por la propia masa

de trabajadores a cambiar su opinión. Entonces, tiene que hacer una planificación que tenga en cuenta aspectos políticos.

Yo diría que los aspectos políticos en este caso pueden ser de influencia, pero pueden ser también de un efecto muy positivo, en el sentido que el desarrollo, digamos de una zona como Barcelona, tiene que considerar para que el plan sea útil, un aspecto global de la ciudad. Yo no diría entonces, pero se dice, que cuando a principios de siglo, me parece que los Altos Hornos de Vizcaya empezaron en 1902, o algo por el etilo, se inició por algunas personas allí la planificación de lo que iba a ser la Industria de la ría del Nervión. Pues decidieron construir toda la parte industrial y los obreros en el margen izquierdo y toda la parte residencial en la parte derecha y además no construir ningún puente, excepto la barquilla esta que la llaman puente colgante, que atraviesa. Entonces crearon allí una barrera. Esto no es un plan, es evidentemente el plan de unos señores, pero no es el plan de una ciudad. El plan de una ciudad, tiene que ser completo, tiene que comprender todos los aspectos de lo que realmente interesa a los ciudadanos de la ciudad, a todos los ciudadanos, aspectos sociales, aspectos económicos. Por eso es beneficioso que tenga, yo creo, este componente político.

Luego, hay otra serie de aspectos concretos, que quizás hemos tratado de explicar. Uno es el no pretender resolverlo todo en un plan, sino centrarse en unos temas específicos. Otro aspecto que es importante y que puede dar lugar a un trabajo grande de los que dirigen este proyecto es el tema

de la coordinación. Hay muchos factores, hay muchas entidades, hay muchos organismos, y el coordinar que todo esto vaya encaminado a unos objetivos globales es importante. Los objetivos se pueden plantear en varios momentos. Yo, en la foto que puse, los puse al principio, antes de nada, pero no es necesario que sea al principio, se puede hacer el diagnóstico, digamos, puede trabajarse en varios diagnósticos antes de hacer los objetivos, porque los objetivos siempre son provisionales antes de que se termine el plan, porque cuando está uno a veces a punto de terminar el plan, ve que tiene que modificar los objetivos porque no hay manera de cumplirlo, no hay tiempo suficiente, no hay dinero suficiente, entonces los objetivos, los objetivos son lo que te puede servir para que una vez aprobados por las autoridades informen realmente de la elaboración de las estrategias, y este para mí es otro punto básico para ir avanzando.

Yo creo, para lo que conozco del plan que se está cuidando todos estos temas, y que se han seleccionado aspectos concretos, se está haciendo un gran esfuerzo de coordinación, y se tiene planteado en algún momento trabajar en estos objetivos que pueden ser un poco la clave de que el plan avance con éxito.

Muchas gracias. alguna otra cuestión por parte de los exponentes. Yo si no hubiera alguna otra, antes de hacer el café, me gustaría ponerle una pequeña cuestión al Sr. Smithuis referente al tema de la organización de estas fundaciones, de estos conglomerados. Una de las constantes que

estamos viendo en todas estas sesiones es las organizaciones de contacto constante y permanente entre Ayuntamientos, Universidades, el mundo industrial, de negocios, etc. El ha hablado aquí de tres fundaciones, una interesante para el tema de congresos, otra para el tema de limpieza, etc. Me gustaría que me hiciera un tipo de aclaración de cómo se implantaron estas fundaciones, cómo empezó la organización que tienen, incluso las personas que trabajan, cómo funciona en la realidad, etc. Un poco de aclaración sobre los sistemas organizativos de estas fundaciones o de estas organizaciones.

Sr. Smithuis: En general hay algunas diferencias me temo. Veamos por ejemplo la Oficina de Congresos de Amsterdam empezó en mi departamento. Cuando llegué hace dos años estos profesionales organizadores de congresos disponían de un pequeño lugar en este departamento. Era gente que organizaba congresos como este, cualquier congreso en cualquier ciudad. Pero paré esta actividad ya que no tenía mucho éxito debido a que se organizaba bajo la responsabilidad de la ciudad, era muy difícil actuar eficazmente y obtener beneficios económicos. Cuando estudiamos la industria de los congresos, oí repetidamente que no había necesidad de un PCO de la ciudad, pero que sí había necesidad de un colectivo de promotores de Amsterdam como ciudad de congresos. Y entonces empecé los diálogos con las universidades, con las instituciones científicas en Amsterdam, y con la industria de los congresos, para crear una plataforma.

Creo que es muy importante contar con el apoyo de las universidades en esto, porque en los congresos internacionales que tienen lugar en Amsterdam se necesita gente, científicos, profesionales. Los miembros de nuestra organización internacional estamos deseando que Amsterdam sea una buena candidata y tenemos que estar motivados y apoyados. Debe haber alguien que les ayude a hacer un esfuerzo, debe haber alguien que proporcione el material necesario para que pueda organizar visitas de inspección, y cosa por el estilo. Y con esta plataforma como la que hemos formado pensamos que también es posible celebrar pequeños congresos. La ciudad de Amsterdam es una ciudad de congresos, pero también donde hay universidades muy conocidas. Cada día más los estudiantes se desplazan por Europa y nosotros necesitamos universidades con una imagen internacional.

Creo que es bueno presentar su ciudad como ciudad de congresos, intentar adquirir un buen nombre para los científicos y estudiantes de Europa. De hecho yo sólo pago el 20% del presupuesto, lo cual es menos de lo que pagaba en el PCO, el 80% está pagado por otros. La universidad paga una pequeña cantidad. No es una gran organización, está formada por tres personas pero está combinada con la Oficina de Turismo, y el nuevo director de la Oficina de Turismo en Amsterdam, fue el Secretario General de ICCA, International Conference and Convention Association, es un hombre bien conocido en la industria del congreso. Esta es una de las fundaciones.

La segunda "Amsterdam Limpia" es también una organización bastante pequeña, con un presupuesto aproximado de 1

millón de dólares. Se ha organizado una campaña de motivación, de hecho tiene que ser una campaña de motivación. Y surge después de un gran esfuerzo por parte del Ayuntamiento para limpiar el centro de la ciudad en los últimos meses. Debe ir acompañada de distintas clases de acciones, motivar gente y organizaciones, tiendas, organizaciones empresariales, escuelas, para limpiar el entorno, restaurar monumentos, pequeños parques, obtener suscripciones colectivas para limpiar las fachadas de las casas viejas. La ciudad, el Ayuntamiento empezó con los primeros 50.000 florines, aproximadamente 25.000 dólares, las compañías deben pagar, se les piden que paguen. Normalmente en estas fundaciones tenemos a un intermediario que va a visitar a las mismas compañías y que les pide 20.000 florines, 10.000 dólares. Pero ahora hemos mandando una carta a las 40.000 empresas de Amsterdam pidiéndoles una pequeña cantidad, 125 florines, 60 dólares. Y cuando recibimos el dinero les mandamos un ramo de flores, y así es como funciona, y tenemos sus direcciones y podemos empezar a hacer una publicidad más importante. La respuesta obtenida es del 6-7%. Ahora tenemos un importante contacto con una importante compañía de papel higiénico que ha aportado 200.000 dólares.

El problema en esta campaña es que debe llegar a todos los habitantes, no debe estar restringida a los barrios burgueses o a los barrios turísticos de la ciudad, porque en este caso esta campaña estaría limitada. (Canvi de cinta).

Una iniciativa como esta es una manera de criticar el esfuerzo, ya que usted pierde más dinero del que gana. Debo decir que el Ayuntamiento empezó con una real acción antes

de la campaña motivadora, y se observa que la ciudad de Amsterdam cada día está más limpia, usted lo puede ver. Quizás por el efecto, por un efecto natural de la gente que no tira cosas en el suelo en una ciudad limpia, sino que se lo guarda en sus bolsillos o lo tiran en una papelería.

La tercera campaña, "La promoción de Amsterdam en los Países Bajos", es una campaña que nació de una iniciativa antes de la candidatura de Amsterdam para los Juegos Olímpicos. Utilizamos la candidatura para promover nuestra imagen, fuimos los primeros perdedores. Después de esto le dijimos a nuestro alcalde: "Bueno, permanezcamos tranquilos durante un tiempo y hagamos pequeñas cosas pero bien hechas y empezemos una nueva promoción dentro de un año". Ahora estamos planeando empezarla en otoño. Debemos hacer un esfuerzo para combinarlo, consideramos que la imagen de Amsterdam no está solamente bajo la responsabilidad del Ayuntamiento, es un proyecto que se debe realizar por empresas, instituciones culturales, instituciones científicas. Y si no conseguimos esta cooperación no creo que se pueda realizar un gran esfuerzo. En este momento hemos empezado con una pequeña agencia, con tres personas, y tenemos una idea muy clara de lo que debemos hacer y hemos planeado combinarlo con una línea de promoción internacional, porque de lo contrario tendríamos demasiadas fundaciones relacionadas con proyectos.

Recomenzamos la sesión de hoy con la experiencia sobre una exposición, sobre la situación de Munich. Después de los acontecimientos olímpicos del año 72 con un especial análisis de la situación económica, de atractivos y desarrollo de la ciudad. Esta exposición, como ya había anunciado antes nos la hará el señor Werner Göhner, el Sr. Werner Göhner es abogado, es director del Complejo Olímpico de Munich, fue del año 67 al 69 responsable de la construcción de la villa olímpica, y a partir del Octubre del 70 director del Complejo Olímpico, es también consejero del Gobierno de Munich, y en su faceta deportiva es presidente de la Federación Alemana de Ciclismo y vicepresidente de la Unión Internacional de Ciclismo, y es el presidente también en el año 85 del Comité Olímpico de Munich.

Creo que puede ser interesante su punto de vista sobre todo teniendo en cuenta la situación de Barcelona, de nuestra ciudad con una distancia en cuanto al tiempo pero con unos Juegos Olímpicos similares a los que se desarrollaron en Munich en aquella época. Por lo tanto cedo la palabra ya al Sr. Werner Göhner.

MESA REDONDA Y CONCLUSIONES DE
LAS JORNADAS INTERNACIONALES
PLÀ ESTRATÈGIC BARCELONA 2000

Día 21 de Junio de 1988
PALAU DE PEDRALBES

Mesa redonda y conclusiones de la reunión.

Sr. Manuel de Forn: Esta sesión o sala redonda, que decíamos al principio con el aspecto de que ha llegado el turno para todos nosotros de hablar, de explicar nuestras reflexiones, los resultados que cada uno de nosotros ha podido obtener sobre las exposiciones que nos han hecho durante este día y medio, los distintos representantes de los países que hemos escuchado. Creemos que es interesante que haya colaboración, participación, que vayamos exponiendo todos nosotros, sobretudo vosotros, lo que os han parecido estas jornadas desde el punto de vista de lo que han dicho, qué experiencias han sacado, qué deberíamos tener presente nosotros, en conjunto, a la hora de iniciar estos trabajos, qué temas creen que han sido realmente interesantes, qué pueden sugerir, etc. Es decir, todo lo que se les ocurra que puede ser interesante para que nosotros podamos tomar nota para empezar a tener ya un dossier de ideas ciudadanas sobre esta primera materia que es la puesta en marcha de la organización, del desarrollo del plan, etc.

* Francisco Vallejo (Urbanista del Ayuntamiento de Huelva): Bueno, a lo largo de estos días, me ha surgido un interrogante. Este interrogante se traduce en una reserva del planteamiento global que se ha hecho, que me atrevo a expresarla solamente arropado por mi ignorancia. Y es a partir, digamos, de la diferencia establecida para el Sr. Castañeda entre el plan urbano tradicional y el plan estratégico. Y en cuanto a su finalidad, decía, que el plan

urbano tradicional tenía una restricción legal y el plan estratégico hay que entenderlo como una herramienta de gestión. Parece que se traduce todo esto, voy a intentar a sistematizar todo lo que quiero decir: hay una tendencia a que la acción política se genere en aquél ámbito que es el escenario último de la vida social y económica de la comunidad. Entonces, parece que se va a pasar de querer controlar el continente a controlar el contenido, y por ejemplo, en el tema de la planificación urbanística parece que ha habido una evolución, según la cual la acción política ha pasado de un marco normativo estricto que pretendía ser una garantía de derechos y cuyo resultado era la rigidez, a una segunda etapa en la que este marco evoluciona en función de que Administración adquiere un protagonismo de la gestión, como garantía no ya de derechos sino de intereses.

Y por último parece ser que se pasa ya a la inserción en un contexto más amplio de la vida social y económica. Entonces con respecto a los estatutos correspondientes pasaríamos de tener un estatuto legal primero cuya definición corresponde al Estado o a la Comunidad Autónoma como podría ser la ley del suelo que se presenta como defensa de intereses particulares de los individuos, a tener un estatuto posterior institucionalizado, que parece que se presenta como defensa de intereses sectoriales, a un tercer estatuto colectivo que parece ser que es una defensa de intereses de la comunidad, pero de una comunidad vinculada a la territorialidad de un ámbito determinado. De tal manera que de la rigidez se pasa a la sectorialización y de ésta hacia la territorialidad, y en definitiva nos vemos abocados a que en un territorio determinado, o parece la idea de que al final,

desde el punto de vista se manifiesta, a que en todos los lados se debe hacer software, hay que convertir la ciudad en una ciudad de congreso, o hay que vender lotería. Es decir que de alguna manera estamos llegando a perder, digamos una visión global, y se presenta además un problema que me parece que es importante: ¿el cómo es posible una acción local de una administración que no cuenta con la posibilidad de jugar con el marco legal?. Es decir, el marco legal no está en las manos de esta comunidad local, corresponde al Estado o a la Comunidad Autónoma, y sin embargo, a la hora de aplicarla en función de una planificación que no es rígida, que no es sectorial, sino que es amplia, resulta que se encuentra absolutamente cogida de pies y manos con este marco legal que le da muy poco juego. ¿Cómo hay que entender, por ejemplo, una planificación específica como la urbanística, u otra cualquiera que hubiera de esta naturaleza, dentro de esta planificación global?. Yo le dirigía esta pregunta al Sr. Manuel de Forn.

Sr. Manuel de Forn: Bueno, vamos a plantear un poco la situación que es bastante compleja, es decir, hacer una distinción estricta entre plan urbanístico igual a regulación o policía, y plan estratégico igual a gestiones de una ambigüedad, digamos, yo creo que ha sido exagerada la presentación.

El tema de la planificación de las ciudades es un tema que es absolutamente recurrente como el ciclo de vida de las ciudades. Este es un tema que no podemos perder nunca de vista. Es decir, la ciudad es un organismo vivo, y aquí me

refiero que nacen, mueren y desaparecen, y además, bueno, ciudades que tengan 2000 años hay muy pocas, y probablemente las ciudades de hace 2000 o 4000 años ya no existe casi ninguna, excepto unas cuantas. Entonces, sufren un ciclo de vida que además es siempre muy parecido al mismo: primero aparece la ciudad porque hay una serie de actividades que se concentran en un punto; estas actividades generan un crecimiento muy fuerte hasta que llega un momento que si no existe una policía, y en este sentido hablo de la palabra policía como una normativa colectiva, no se puede vivir; en una tercera etapa empieza a haber necesidad de una lógica urbanística, de unas infraestructuras hasta una etapa de madurez donde prácticamente se regula todo, hasta que la ciudad entra en crisis, es decir, ciudades entran en crisis porque ha desaparecido su estación de tren ha desaparecido su aeropuerto, ha desaparecido la lógica del comercio que las tenía en vida. Entonces, normalmente este ciclo de vida de las ciudades, hasta hace muy poco tiempo, era prácticamente independiente y en cada territorio se hacía un ciclo de vida particular. Con la aparición de la información masiva, y con la aparición del acercamiento mundial, este ciclo de vida de las ciudades, aparte de acortarse por otra parte se ha hecho común en todas, es decir en el año 79 aparece una crisis común en el 90% de todas las ciudades manufactureras de todo el mundo.

Es a partir de este momento, cuando aparece el momento de crisis, cuando el concepto actividad aparece para los gestores con mucho más sentido que el concepto planificación, porque el problema es conseguir que hayan actividades, no es conseguir tanto planificar, porque yo podría

planificar las ciudades industriales que quisiese si resulta que no habían industrias que poner allí. Entonces estamos un poco en la lógica pendular.

En segundo lugar en la lógica de la planificación tradicional de las grandes empresas y que se había asumido por la Administración es una lógica sorprendente e incoherente por otra parte que es la lógica de que quien hace el plan no es quien lo controla, y entonces los mecanismos de ejecución del plan, son mecanismos, aquello típico que falta el reglamento, se producían sistemáticamente. Esto ha generado una cierta frustración en todos los planificadores, y sobre todo los planificadores urbanísticos porque la aplicación real del fenómeno había conducido a una situación en la que no tenía nada que ver con el plan diseñado.

La planificación estratégica forma parte evidente de una nueva moda, de una moda de adaptación, de un proceso de planificación en un momento de crisis de las ciudades, y donde vuelve a ser más importante la actividad que la propia territorialidad del fenómeno a corto plazo.

Quizás la diferencia importante es que la planificación estratégica se superpone con la planificación tradicional. Qué quiero decir con ello?, que la planificación estratégica prevé en principio un estudio de cinco o seis estrategias de futuro, pero mantiene el concepto de planificación tradicional, y además insiste mucho más en el concepto de control de esta planificación tradicional.

El otro problema que aparece en este debate que es cooperación público-privada. Evidentemente, primero el público es un ser misterioso que a fin de cuentas es la suma de todos los intereses de todos los privados, por lo tanto el público no es un ente que tenga validez por sí misma, sino en cuanto a representante de intereses del privado, por lo tanto cualquier cooperación público-privado implica dar mayor beligerancia a uno de los sectores representado en el público y que aparece en el privado. Entonces si esta cooperación sólo se trata para cambiar ordenanzas y para permitir mayores edificaciones mal servicio hacemos a la comunidad. Si a fin de cuentas esta cooperación tiene dos características, una de ellas es que el sector público precisamente aprovecha ideas y mejora gestión gracias a la cooperación del privado y por otra parte el privado asume todos los riesgos, porque si no asume los riesgos, deja de ser privado y se convierte en capital público, y esta conjunción sale de una operación beneficiosa para la ciudad se ha de plantear.

Legalmente, pocas cosas podemos hacer. Normalmente, las soluciones para promocionar actividades pasan o por una política fiscal o por una política urbanística. La política fiscal en las municipalidades es muy escasa, es decir, prácticamente tampoco tiene una municipalidad posibilidad de eliminar la tasa urbana. La política viene asignada por unos criterios pero probablemente en algunos casos una combinación de los dos factores podría ser una solución, teniendo en cuenta que a fin de cuentas la política urbanística también es una política de modas, y hoy nos gustan casas de cuatro pisos cuando hace 20 años lo ideal era hacer casas de veinte pisos.

Entonces qué criterios tengo para decir que es mejor cualidad de vida una casa que otra. O sea que en este sentido una cierta agilidad es permisible siempre que se cumplan estas condiciones: primero que el público en caso de acuerdo, en caso de posible colaboración, siempre tenga la posibilidad de aplicar la ley, es decir, que no se vea sometido o dominado por el privado, que el privado asuma los riesgos, y que haya unos mecanismos para evaluar la rentabilidad social y colectiva de los fenómenos que se hacen.

Mr. Hudak: Bueno, podría hacer el comentario desde la perspectiva de los Estados Unidos. En los Estados Unidos el principal instrumento legal ha sido la política del uso de la tierra. Ha sido un plan que tradicionalmente comprendía arreglar las calles principales, las autopistas y los diferentes aprovechamientos de la tierra. Pienso que lo que ha ocurrido es que los cambios se han sucedido tan rápidamente que esos instrumentos tradicionales que consistían simplemente en decidir sobre el aprovechamiento de la tierra no son suficientes para soportar este cambio tan rápido. Esto no significa que no son útiles y que no se debieran utilizar, sólo significa que la mayoría de las comunidades han encontrado que se necesitan instrumentos tradicionales, y pienso que esta es una de las razones principales por las cuales han cambiado el plan estratégico, pero no han reemplazado ni se han librado del plan tradicional sino que lo han suplantado, le han añadido las nuevas maneras de ver el mundo que lo haga encajar en el nuevo mundo, con todos sus cambios.

Si se retrocede todavía más se verá que la mayoría de los instrumentos de la policía, los instrumentos de los laboratorios, están ahí prevenir el lado negativo de los hechos. Por ejemplo si alguien construye un vertedero de basuras al lado de nuestra preciosa casa, el valor de la casa disminuirá. Pienso otra vez, que lo que las comunidades han visto es que estos instrumentos de la policía son muy necesarios, pero hay algo que también se necesita para ayudar a la gente a encontrar el bien común, a encontrar el camino para prevenir el lado negativo de las cosas y crear el lado positivo de los hechos. Otra vez pienso que lo que he visto en los Estados Unidos sobre planes estratégicos, particularmente entre las entidades públicas y privadas, es reunirse y decir, bien, qué podemos hacer para nuestro beneficio mutuo, y cómo podemos crear este beneficio como oposición a la simple prevención de las cosas negativas, cómo creamos lo positivo. Así que pienso que esas son las principales cosas que he visto en los Estados Unidos. Gracias.

* En España tenemos una cierta experiencia en planificación, desde la planificación física ya hace cerca de 30 años, hasta la planificación económica con los planes de desarrollo o las técnicas de PPS montadas hace aproximadamente unos 20 años. Evidentemente, esto para algunos profesionales en este campo nos ha dado este conocimiento, lo que es cierto es que nunca hemos tenido una práctica real de la evaluación de los resultados. Desde este punto de vista las experiencias tanto en planificación física como económica dentro de los cuales pueden estar los planes estratégicos,

no han sido realmente evaluadas en cuanto han sido los rendimientos. En este sentido me refiero a la relación entre el coste y el beneficios obtenido por las operaciones, y por tanto a la rentabilidad neta que la aplicación de determinada técnica ha producido en la eficacia económica y social de esta planificación.

Desde este punto de vista, quisiera preguntar al Sr. Hudak, si podría hacer alguna referencia respecto a valoraciones posteriores a la planificación, qué resultados en términos de rentabilidad han aportado a los rendimientos antes y después, es decir, con y sin planificación en las ciudades norteamericanas donde han intervenido la Sociedad Arthur Andersen. Gracias.

Mr. Hudak: Una de las cosas más difíciles en relación con cualquier política pública es evaluar los resultados, particularmente decir, qué hubiera pasado sin ello. En experimentos científicos se pueden obtener cosas constantemente, se puede tener un grupo de control, se pueden hacer cosas que le permitirán a uno decir o afirmar científicamente que han funcionado o no. Es mucho más difícil con ciudades, no hay ninguna ciudad que yo conozca que quiera ser el grupo de control, que no cambie de manera que pueda ser comparado a los otros. Pero les puedo dar algunos ejemplos de lo que hemos visto en Estados Unidos.

En San Francisco, por ejemplo, volvimos tres años después de que el plan se hubiera presentado para evaluar los resultados, y este plan salió a la luz con diecinueve

estrategias específicas. Tres años después quince de estas diecinueve estrategias habían sido llevadas a cabo o estaban en camino de hacerlo, y entre seis y ocho de ellas se habían realizado plenamente y el resto estaba en marcha. Lo que fue interesante fue que cuando vimos los resultados de que seis u ocho habían sido plenamente llevadas a cabo, entrevisté al Presidente de la Cámara de Comercio, el jefe voluntario que también era el jefe de la principal compañía, y también entrevisté al teniente de alcalde el mismo día, y el jefe de la principal compañía, dijo que si tres años después volvía a mi consejo de administración y decía que había llevado a cabo seis u ocho de entre diecinueve que me despedirían. Luego fui a ver al teniente de alcalde y le dije que había llevado a cabo plenamente seis de las diecinueve, y me dijo que era un progreso tremendo en el sector público en sólo tres años.

Pienso, que parte de lo que les haga pensar en el éxito de la empresa depende de sus perspectivas. Conseguir cambios significativos en el sector público es muy difícil y pienso que en gran parte depende de las expectativas de lo que ocurrirá. Ahora, en Pasadena tenían treinta y nueve estrategias y un año después habían conseguido importantes progresos en treinta y tres de ellas, eso son resultados increíbles. El estado de Florida fue un ejemplo interesante donde este comité impulsó setenta y tres estrategias, esto fue revisado por la legislación del estado, por el jefe legislativo que las vio y dijo que eran demasiadas, no hay manera posible de llevar a cabos estas setenta y tres estrategias. Escogió veintiocho y durante la siguiente sesión legislativa se aceptaron veintiséis de ellas. Y ahora se podrían ustedes