



Departament de Ciència Política i Dret Públic
Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia
Universitat Autònoma de Barcelona

Tesi Doctoral

**Estratègies i resultats
en el desenvolupament territorial
de **B**arcelona 1990-2010**

Un estudi de les polítiques
de màrqueting territorial,
i dels seus costos i beneficis,
per als grups socials
i districtes.

Josep Xurigué i Camprubí

Direcció:

Dr. Joaquim Brugué Torruella.

Tutoria:

Dr. Ismael Blanco Fillola.

Abril de 2015

CONCLUSIONS FINALS

BCN 1990-2010: Un lloc al món. Modernitzar la metròpoli i resistir la crisi per mitjà de la urbocràcia, el poder de la ciutat.

El màrqueting de ciutats és un instrument que pot proveir reputació, imatge de marca, atracció de talent, inversió i visitants. Fins i tot, hem observat que quan contribueix a forjar una història urbana d'èxit, en termes de millorar els elements esmentats, els processos de promoció territorial comporten diferents costos, com hem vist: socials, ambientals, econòmics, urbanístics i del projecte de ciutat.

La Barcelona Olímpica i postolímpica és llegida com un cas d'èxit en el que una urbs que hereta del franquisme un dèficit socioeconòmic, urbanístic i d'infraestructures treu profit del nou municipalisme democràtic i impulsa un gran esdeveniment per transformar-se i fer-se un lloc entre les urbs més vibrants d'Europa i del món. Tot i aquest fet, la modernització de Barcelona, a través de les polítiques emprenedores i de màrqueting de ciutat, també ha generat costos. Ha estat el propòsit d'aquesta recerca constatar-ho, en l'àmbit general de les grans ciutats i, sobretot, analitzar-ho en el cas de la capital catalana entre 1990 i 2010.

Certament, la prosperitat no s'ha repartit homogèniament entre tots els territoris i grups socials de Barcelona, tot i que considerem que en bona mesura, i ateses les limitacions competencials i dels recursos disponibles, les polítiques municipals dels 20 anys estudiats ho han intentat.

Alguns desencerts dels actors polítics i institucionals de Barcelona (en la participació ciutadana, el lideratge i en determinats sectors de polítiques); i el pes de factors estructurals internacionals (socioeconòmics i de l'avenç de la mundialització) i institucionals (manca de reformes en àmbits adscrits a d'altres nivells de govern) expliquen les dificultats per al repartiment equitatiu de costos i beneficis. Al llarg dels dos capítols precedents els hem esmentat.

En síntesi, el cas de Barcelona posa de manifest com el seu projecte democràtic, des del pacte, la gestió pressupostària rigorosa i el plantejament estratègic sostingut en el temps, ha aconseguit convertir la ciutat en exemple de resiliència davant els costos d'una desigualtat que la crisi econòmica ha fet augmentar, de manera notable, a partir de l'any 2008.

Tot i no haver-se aprofundit suficientment, en àmbits com l'habitatge i el transport públic, tot i els efectes ambientals en la qualitat de l'aire i el consum de sòl, entre d'altres, l'autogovern de Barcelona ha estat, en línies generals, exemple de construcció social justa. Un propòsit que esdevé més viable des d'una ciutat que des d'un gran Estat o des d'un àmbit de poder allunyat de la ciutadania²⁷².

²⁷² En aquest sentit, segons Sudjic (2007) en el cas de l'arquitectura icònica com a instrument de promoció usat per les elits polítiques, hi ha un valor més democràtic i social quan s'usa des d'una ciutat o un Estat petit, que quan s'usa des d'un gran Estat o un Estat autocràtic:

Poden ser l'objecte de futures recerques l'anàlisi comparativa entre la ciutat de Barcelona i d'altres ciutats europees respecte la gestió del conflicte, especialment en relació a grups socials exclosos o moviments socials alternatius. En la capacitat de les institucions polítiques de negociar amb aquests grups i d'evitar l'explosió dels conflictes asimètrics²⁷³, amb polítiques que pal·liïn o evitin el creixement de la desigualtat. La construcció d'una pau urbana esdevindrà possible sobre la base de l'equitat. En darrer terme, la funció de la classe corporativa a la ciutat en el context de la mundialització, requeriria un estudi específic com ens ha estat suggerit des del treball de camp.

També poden ser objecte de futures recerques, l'estudi de la transferència de l'experiència i del know-how après a la ciutat, en primer lloc, cap el govern de la Generalitat presidit per Pasqual Maragall, per configurar una nova governança catalana i metropolitana²⁷⁴. O bé l'estudi dels efectes sobre d'altres ciutats, de la transferència barcelonina de coneixement en el marc de la participació en diferents associacions de ciutats. En tot cas, iniciem la descripció de l'aprenentatge obtingut, amb el qual concloure la recerca:

Introducció.

Durant els capítols precedents hem presentat el marc teòric, hem descrit les eines que ha utilitzat Barcelona per a la seva promoció i, finalment, hem analitzat l'impacte d'aquestes eines entre les classes socials i els districtes de la ciutat. A les conclusions detallarem, breument, l'aprenentatge que n'hem extret.

Realitzarem, **en primer lloc**, l'anàlisi de les tres etapes dels **models de ciutat**, i en segon lloc, **una anàlisi dels principals resultats**:

"La Barcelona del posfranquismo y la Holanda de los años 1990 pueden considerarse excepciones atípicas, siguiendo la tradición de los Estados pequeños que emplearon el movimiento moderno como lenguaje arquitectónico para mostrar su visibilidad o bien para romper con un triste pasado". Pàg. 291.

Per contra l'autor vincula molt estretament arquitectura i poder en casos com els dels dictadors Hitler, Hussein o Stalin, a més dels magnats del diner. Els Estats molts centralitzats o les dictadures com, respectivament, la França de Mitterrand o l'Iran del Sha han estat un típic exemple de mecenatge arquitectònic per captar l'atenció del món.

Barcelona, ni per tamany, ni per història, ha estat al centre del món. L'arquitectura li'n dóna centralitat en el panorama internacional i un canal de visibilitat per al país que té al darrere.

²⁷³ Segons Borja (2012), són aquells amb els que no hi ha capacitat d'objectivar la negociació o bé no hi ha assumpció de responsabilitats per negociar.

²⁷⁴ A novembre de 2014, hi ha en curs una recerca sobre la influència del municipalisme del president Pasqual Maragall en la configuració de la nova governança catalana. A càrrec del Dr. Marc Pradel (UB), guanyador de la I Beca de Recerca Pasqual Maragall, convocada per la Fundació Catalunya Europa.

- **esbarjo (1986-postJocs).**
- **seu (1996-2004).**
- **Innovació (2004-2010).**

I, un resum dels principals resultats de les **polítiques emprenedores de màrqueting**:

- **Campanyes municipals d'imatge.**
- **Organització de grans esdeveniments.**
- **urbanisme singular i edificis icònics.**

En segon lloc, descriurem les principals característiques del projecte de ciutat. De 1990 a 2010, tot i els canvis en els equips de govern, s'han mantingut les línies estratègiques.

La descripció d'aquestes línies estratègiques pretén ser la síntesi de l'aportació de la ciutat a la governança urbana, -atès l'imparable procés mundial urbanitzador i els trets distintius de la ciutat europea contemporània-, a la creació i redistribució de la riquesa, i per a la prestació dels serveis de benestar.

La irrupció de la crisi econòmica l'any 2007 planteja un escac al projecte. A la crisi econòmica l'acompanyen una crisi social, de valors i del sistema polític. No obstant i des d'un inici, Barcelona ha volgut fer-se un lloc al món i ha conduït la seva transformació amb un exercici ferm de l'autogovern.

En l'àmbit de la periodificació de l'objecte d'estudi, sorgeix una primera contrarietat provinent del coneixement emergent del treball de camp. L'inici de la crisi financera debilita la definició de la darrera etapa, concebuda segons els models de Vives i Torrens (2004) com a **ciutat innovació**. Hem de tenir en compte que el nou context modifica les polítiques municipals:

- a) Accentua la despesa social.
- b) Accelera els canvis de valors en la ciutadania.
- c) I per últim, palesa tot i l'esforç realitzat, la incapacitat de partits polítics, governs i institucions per mantenir el benestar ciutadà.

Una altra constatació que inferim del treball de camp -i que posteriorment aprofundirem-, és un cert qüestionament d'alguns dels tres períodes seleccionats i dels seus sectors econòmics preponderants, i se situa enmig de l'anàlisi urbana l'impacte de la mundialització i els seus efectes sociopolítics. Es pot esmentar a més, d'altres moments clau de les dues dècades:

- a) **L'any 2000:** el canvi de mil·leni és un punt d'inflexió en el cas de Barcelona, per l'inici de l'erosió dels consensos socials, la irrupció del malestar ciutadà i la vitalitat dels moviments socials.

En el tombant del mil·leni, com hem vist, la mundialització s'expressa amb l'augment del turisme i de la immigració, i incrementa de retruc la complexitat de la governança. Tot i que l'augment de les dificultats queda lleugerament atemperada fins l'any 2007, per la sensació de millora de la capacitat adquisitiva de certs sectors de les classes mitjana i treballadora.

Aquesta millora de capacitat adquisitiva es genera a partir d'una major accessibilitat al crèdit -i de l'increment de l'endeutament privat- arrel de l'entrada d'Espanya a la Unió Econòmica i Monetària (UEM) i la consegüent adopció de l'euro com a moneda comuna.

Aquest punt d'inflexió se situa enmig de l'etapa que hem presentat com a **ciutat seu**. Un subperíode definit pel dinamisme del sector de la construcció, de la celebració de congressos i de l'activitat de negocis. Segons un actor entrevistat, no és clar que els indicadors de captació de seus en aquest període, haguessin augmentat i, en conseqüència, s'incrementés la fortalesa de la hipòtesi.

- b) Quant a l'etapa de la **ciutat innovació**, hem pogut esmentar en els capítols tres i quatre, *grosso modo*, que es tracta més d'un projecte municipal pendent de confirmació pel que fa al seu abast, mancat d'una major implicació del sector privat i de la consolidació de les iniciatives empresarials, que no pas un fenomen consolidat. Es conforma de projectes tecnològics i de centres de recerca posats en funcionament, que en tot cas, afronten la disminució de la despesa i de la inversió pública des de 2007.
- c) **L'any 2004:** el camí que porta a l'organització del Fòrum assenyala el decliu del projecte de ciutat arrencat amb els Jocs. L'estil gerencial del lideratge i la dificultat d'incloure-hi els moviments socials, afegit a les discrepàncies ideològiques entre els governs organitzadors, ocasionen el relatiu fracàs de l'esdeveniment i l'eixamplament de la distància entre la ciutadania i les elits econòmiques i mediàtiques respecte de l'equip de govern.

Per últim, presentarem el concepte d'**Urbocràcia**. Pensem que la preservació de les bases d'un projecte que ha estat referència internacional i que amb tots els costos descrits, han permès una evolució general positiva, **ha de centrar-se en fer possible que la riquesa que proporciona la globalització a la ciutat** (turisme, negocis, innovació), **sigui governada des d'una autonomia i sostenibilitat pressupostària -sobirania local- amb un estil de governança que incorpori en la deliberació als actors socials, a la ciutadania i a les seves necessitats com a principals subjectes actius de la ciutat** (democràcia).

Des del trilema de Rodrick (2011), -entre **globalització, sobirania i democràcia**-, només es podria triar i fer compatibles dos dels tres elements. Des d'una ciutat com Barcelona -a partir de les bases del projecte que va definir en aquests dos decennis- és possible limitar els efectes negatius de la globalització, sense renunciar-hi, exercint '**sobirania local**', consistent en l'autonomia i bona gestió pressupostària per materialitzar la llibertat d'invertir -com esgrimia una persona entrevistada-, per reforçar la cohesió social i territorial. En conjunt, tenint en compte les necessitats i la deliberació de la ciutadania com a base democràtica.

En definitiva, la resposta urbocràtica al desafiament que la crisi econòmica, política i social suposa per un projecte de ciutat referent, i que a dia d'avui encara manté aspectes positius i remarcables, és treballar per conciliar democràcia i "sobirania municipal" en temps de mundialització:

La Urbocràcia l'entendem, per tant, com el poder de la ciutat. Un poder plural, inclusiu i col·laboratiu orientat per l'interès públic i conformat per la voluntat democràtica com a expressió dels agents locals. Està constituïda per una ciutadania activa i mobilitzada.

Des d'aquestes consideracions prèvies, la nostra visió influïda per l'anàlisi dels 20 darrers anys a Barcelona, parteix de la convicció que cal limitar els efectes negatius de la globalització. I si els Estats no ho han estat capaços de regular-la²⁷⁵, en general tot i les reunions multilaterals en esclatar la crisi financera o d'altres iniciatives ambientals o de solidaritat, Barcelona i el món local han demostrat capacitat d'establir diferents aliances i d'encapçalar debats internacionals (Marx, 2008), per respondre als reptes del nostre temps.

En aquest sentit, Barcelona ha generat i aconseguit diferents iniciatives urbanes per reforçar el paper propositiu davant dels reptes generals:

²⁷⁵ **Rodrick** desconfia de la capacitat dels estats per posar-se d'acord i establir una regles internacionals per limitar la globalització; a causa de les diferències culturals i pels propis interessos nacionals. Per això l'autor es decanta, en canvi, per **preservar la sobirania estatal i la democràcia, i limitar la globalització**.

- a) La idea del Fòrum 2004, com a resposta de futur de les ciutats als efectes negatius de la globalització²⁷⁶.
- b) El reconeixement de l'OCDE per la seva capacitat de lluitar contra la crisi, per mitjà de l'estratègia dels "**Principis de Barcelona**"²⁷⁷.
- c) La cultura innovadora i proactiva del seu Ajuntament (en salut, esports, promoció econòmica, turisme, etc.).

Dit d'una altra manera, la resposta urbocràtica per equilibrar **democràcia, sobirania i globalització** requereix reformular la idea que inspirà el Fòrum 2004. Des del reconeixement de la utilitat d'un debat d'abast sobre el futur del món fet des de les ciutats, caldria afegir als tres eixos de l'esdeveniment (**pau, sostenibilitat i diversitat cultural**), una reflexió profunda sobre els mecanismes urbans contemporanis de creació i redistribució de la riquesa i el benestar.

En el món i l'Europa d'avui, les metròpolis són a la vegada el lloc d'expressió de les desigualtats socials i humanes més crues, i els laboratoris més avançats d'innovació social i democràtica, de modernització productiva i de creació de riquesa²⁷⁸.

Barcelona, a finals dels anys 90, intuïa i patia directament els problemes de la gran ciutat contemporània. Amb la idea del Fòrum pretenia anticipar les respostes i realitzar una proposta de futur, que també atorgués sostenibilitat i solidesa al seu propi model. La ciutat se sentia cruïlla, metàfora i laboratori del propi concepte de Ciutat.

Quan l'any 1993 l'endeutament olímpic mostra tota la seva magnitud, Pasqual Maragall encarrega a Joan Clos i el seu equip redreçar les finances municipals. I, de manera pionera a l'Estat, i en paral·lel al que feien els socialdemòcrates suecs, s'inicien reformes a la "màquina municipal" per incrementar l'eficiència, reduir la plantilla i separar les esferes polítiques i gerencials (Ajuntament de Barcelona, 1999).

El programa socialdemòcrata barceloní pretén propiciar més i millor creixement, per mitjà de la modernització de la gestió i de l'estructura municipal per distribuir millor. Mentre l'Estat, i d'altres estats europeus continuaven sostenint la despesa social i l'Estat de Benestar amb l'endeutament. Un modus operandi de diversos estats que posà en risc la sostenibilitat financera dels comptes públics. Amb la crisi de 2007, el model s'esquerdarà definitivament.

²⁷⁶ L'herència del Fòrum. "El Compromís de Barcelona. La declaració de ciutadans, ciutadanes per un desenvolupament just, humà i sostenible".

Font: <http://www.bcn.cat/forum2004/catala/compromis.htm>

²⁷⁷ Veure a la pàgina 166, la nota al peu núm. 197.

²⁷⁸ Els FABS LABS són una idea nascuda al Massachusetts Institute of Technology (MIT), secundada a Barcelona per l'IAAC. Pretén usar talent, dades i tecnologia per produir béns a petita escala, en laboratoris als barris, d'acord a les necessitats de les persones i les comunitats. En un marc d'increment de les formes d'economia col·laborativa.

La Barcelona que cerca la Carta Municipal, realitza un exercici de “**sobirania local**”. Certament, la participació ciutadana se’n ressentirà. El repte de democratitzar la gestió municipal, amb l’obertura de canals deliberatius es debilità tot i l’intent del darrer mandat de 2007 per tornar als Consells de Barris. El context ciutadà i de valors era ja diferent al de 1979.

Veiem que es tracta d’un debat vinculat a la crisi de la democràcia social i de la social democràcia. Les bases del projecte socialdemòcrata requereixen una societat amb identitat, amb sentiment comunitari. I la ciutat amb projecte, i amb història, en pot donar les condicions. La proximitat de la ciutat rebel·la amb tota intensitat la força de la solidaritat, i/o els descarnats efectes de la desigualtat i l’individualisme.

A. L’aprenentatge de les etapes econòmiques i les polítiques de màrqueting.

En aquest subapartat exposem alguns dels principals ensenyaments fruit de la recerca.

Ciutat esbarjo capdavantera, dubte en ciutat seu i progressió en ciutat innovació.

Respecte el model econòmic per adaptar-se a la mundialització seguint Vives Torrens (2004), la primera reflexió ens duu a constatar el notable pes del turisme i de l’esbarjo, tot i l’evolució de les xifres de congressos, la implantació de seus corporatives i la força que adquireixen les activitats del coneixement.

La puixança de la **ciutat esbarjo** es produeix fins el punt, que articulistes i entrevistats es refereixen a la necessitat d’evitar l’hegemonia de l’activitat turística. Hi ha una funció de governança a exercir-hi, atès que moltes de les condicions necessàries de ciutat per al sector, com ara els intangibles, la promoció, les infraestructures, la gestió del patrimoni local depenen de les polítiques i la iniciativa municipal.

En canvi, és cert que les condicions d’atracció de seus, negocis i activitats de coneixement fan necessària l’entrada en escena de polítiques d’educació, de formació, d’habitatge, de competitivitat i de mercat laboral, que tenen a veure amb la productivitat i que fan necessàries l’acció legislativa estatal i de la Generalitat, i no només el seu suport inversor.

Una persona entrevistada ens advertia d’aquest fet. O s’adapten les polítiques educatives, d’habitatge i de suport a la indústria i al coneixement per atraure talent i noves activitats, o bé el risc de monocultiu turístic augmentarà amb la consegüent vulnerabilitat i dependència de l’economia barcelonina.

En aquest sentit, fora desitjable que la voluntat estatal i de la Generalitat estigui també conformada per la voluntat dels municipis, i entre ells dels grans municipis. I en sentit invers, optimitzar les possibilitats que ofereix la Carta Municipal, encara que qüestions centrals de la regulació socioeconòmica se n'escapin²⁷⁹.

La ciutat seu, a partir de la hipòtesi traçada, és el model que disposa de menys elements empírics de validació. Si bé es renova i s'amplia l'aeroport, en volum de viatgers i nombre de connexions, i s'emprenen projectes com ara el 22@ i la construcció de nous centres de convencions, es tracta d'inversions que aprofundeixen en la tradició de ciutat de congressos i de turisme de negocis²⁸⁰.

En tot cas, es reforça la internacionalització de la ciutat amb la presència de més seus corporatives regionals. Una internacionalització, que d'altra banda, contribuirà a l'augment general de preus i de la desigualtat. **En un mercat laboral més segmentat pel decreixement de la indústria.**

Quant a la **ciutat innovació** hem fet avinent la necessitat de major implicació del sector privat en les iniciatives desplegades, i el fet que al marge del discurs oficial, les xifres són controvertides pel que fa a la inversió pública que hi destinen els diferents nivells de govern. Una xifra, cal esmentar-ho, en retrocés amb l'aplicació de la doctrina de l'austeritat a les hisendes públiques.

Diferents entrevistats evidencien, respecte l'hipotètic creixement de la innovació, que ens podem referir més al creixement dels serveis de valor afegit, que no pas a l'increment, *strictu sensu*, de les activitats d'innovació. Segons aquestes percepcions, el que sí faria Barcelona, en realitat, seria encapçalar activitats com el sector del comerç electrònic, en el que suposa una modernització de sectors tradicionals més que no pas un creixement d'activitats d'innovació.

En definitiva, la inserció de Barcelona en la globalització de la mà dels Jocs de 1992, i del conjunt de polítiques empenedores desplegades des d'aleshores, se centraria en el turisme, la cultura i l'oci. I es reforça la tradició de ciutat de negocis i de congressos a partir de les noves infraestructures hoteleres, de transport i de comunicació, amb una millora dels intangibles, la modernització i la qualificació dels serveis públics.

Aquesta situació que acabem de descriure, s'enriqueix amb una darrera etapa on projectes públics privats emblemàtics -22@, World Mobile Congress i Capital, Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (Brullet, M. i De Pineda, A., 2006)- contribueixen a construir marca d'innovació en els nous sectors de coneixement. Un inici de marca amb un llarg camí a recórrer.

²⁷⁹ Val a dir que l'Ajuntament ha tingut històricament la voluntat de desplegar les seves polítiques educatives. Des dels grups escolars de la II República, fins a la tradició pedagògica renovadora que ha nascut, crescut i s'ha desenvolupat a la ciutat.

²⁸⁰ Val la pensa recordar el pes industrial i de negocis de certamens històrics com les dues Exposicions Universals (1888 i 1929) celebrades a la capital catalana.

Per últim, recordem la complementarietat i les sinèrgies entre aquests models de desenvolupament i la competitivitat de les ciutats europees. Les infraestructures necessàries per la ciutat esbarjo són fonamentals per la ciutat de negocis. La marca internacional de la ciutat -forjada en l'esport, el turisme, la cultura, la bona gestió municipal i intangibles com el clima i la qualitat de vida- atrau visitants, inversió i talent per a la ciutat innovació.

És necessària doncs una governança i una estratègia amb visió de conjunt que busqui alimentar les complementarietats, i que avaluï cada acció pública i privada a la ciutat, respecte els efectes de conjunt que pot tenir entre els diferents sectors econòmics, la ciutadania i els districtes.

Una economia sòlida a la ciutat és la base que permetrà sostenir el benestar i els serveis públics. Els desequilibris econòmics municipals afectaran la cohesió social i territorial. Per tant, la responsabilitat de la governança econòmica, financera i la gestió pressupostària municipal en el benestar i el desenvolupament present i futur és rellevant²⁸¹.

L'excès del sector de la construcció i de l'activitat turística sobre un territori hem vist que provoca conflicte en l'espai públic, gentrificació i contradicció d'interessos entre residents i visitants. Un fet que s'agreuja, atès que sovint a les àrees de colisió entre el turisme i els residents hi viuen barcelonins i barcelonines amb un nivell socioeconòmic mitjà o baix, com és el cas de Ciutat Vella i, en especial, a barris com ara la Barceloneta. Posteriorment, insistirem en la necessitat de polititzar el turisme (Subirats, 2008).

Pel que fa a l'**impacte sobre l'estructura social de les ciutats seu i innovació**, quant a la creació i el perfil dels llocs de treball i donada la internacionalització, volem significar que ha fet créixer la **classe corporativa** (professionals i personal tècnic, gerencial i directiu d'empreses mitjanes i grans, sovint transnacionals).

El sector de la construcció i el desenvolupament immobiliari associat al turisme i els negocis, va ocasionar un increment general dels preus i també dels de l'habitatge, amb el consegüent desplaçament de la població, com hem observat, i l'aparició de fenòmens de gentrificació.

Respecte la **ciutat innovació** es plantejà el repte de reforçar la cultura científica i la formació tecnològica, per tal d'aprofitar les oportunitats laborals que el sector comportà. A més, l'impuls a la ciència i a la tecnologia contribuï a atraure talent per augmentar la massa crítica general i de la classe creativa (Florida, 2008). **Tecnologia, talent i tolerància** constitueixen, com hem vist, la tríada que aquest autor recepta com a motor del desenvolupament de la ciutat contemporània²⁸².

²⁸¹ En el nivell local la distància, en temps i lògicament en espai, entre el disseny, la implementació i l'avaluació d'una política pública pot ser menor que a qualsevol altre nivell de govern.

²⁸² Una tríada que pot ser objecte de polítiques locals d'estímul i de promoció (habitatge jove, atracció d'empreses i esdeveniments específics, i promoció de la cultura oberta i cívica).

La ciutat ha de ser atractiva i ha d'estar preparada perquè els joves amb talent s'hi instal·lin, i les iniciatives empresarials embrionàries -"start up"- trobin les incubadores i el suport imprescindible²⁸³. Sinó és així la creativitat, la innovació i la competitivitat de Barcelona se'n ressenteix.

L'aprenentatge emprenedor en imatge, esdeveniments i urbanisme icònic.

"La credibilitat del màrqueting requereix la incorporació de la crítica al mateix"²⁸⁴.

En la recerca hem utilitzat les tres eines de màrqueting urbà esmentades a l'epígraf seguint la classificació de Griffiths (1998).

Respecte les **polítiques d'imatge i de comunicació** de l'Ajuntament, tot i travessar diferents etapes, el discurs oficial s'ha mantingut hegemònic i per tant amb el risc de ser llunyà respecte la ciutadania. Amb tot l'hegemonia s'ha anat debilitant a mesura que avançava el període. En els moments de millor relació entre Barcelona i la seva ciutadania, com en l'etapa dels Jocs Olímpics, el discurs i la realitat mostraven forta correspondència. El relat s'expressava amb vigor i optimisme per construir sentit comunitari.

Certament, **el discurs de pàtria ciutat** i el conjunt de la comunicació oficial contribuï a desmobilitzà uns moviments veïnals, que per mitjà dels seus quadres dirigents nodriren alguns partits polítics i els governs i equips municipals dels primers mandats. A mesura que avancen els anys que estudiem, la distància entre discurs i realitat creix.

Com un actor del treball de camp deixa palès, a banda dels canvis socioeconòmics, la valoració ciutadana del lideratge i de l'estil de gestió municipals seran variables rellevants alhora de determinar l'èxit de les campanyes d'imatge del govern local.

És de destacar també, que en determinats moments, s'incorpora al discurs oficial la veu i, fins i tot, la crítica de diferents actors. I podem ressaltar també el fet que diferents canals de publicitat municipals com ara l'espai web, o bé les banderoles-anunci al mobiliari urbà, són cedits a entitats barcelonines per publicitar les seves activitats i objectius.

²⁸³ Aquest fet requereix una política d'habitatge municipal que vetlli, a la vegada, perquè els grups amb risc de patir d'exclusió social preservin el dret a l'habitatge, i els joves puguin emancipar-se i desplegar el seu talent i creativitat (Costas, 2012).

²⁸⁴ D'entrevista del treball de camp.

En aquest sentit, la comunicació municipal reflecteix les idees i els interessos dels diferents sectors ciutadans i econòmics. En ocasions, el màrqueting cedeix el protagonisme de la comunicació pública als propis actors-usuaris de la ciutat. Entre d'altres exemples, observem aquesta situació en diferents casos:

- a) Campanyes de suport al comerç dels barris.
- b) En la incorporació de notícies d'activitats socials i privades a l'espai web municipal.
- c) Darrerament, amb la campanya **BARCEL(inspira)NA**²⁸⁵ que utilitza com a reclam les percepcions de líders socials, econòmics i d'opinió de la ciutat

A la següent figura en podem veure dos exemples:

²⁸⁵ La campanya actua en un marc centrat en l'economia del coneixement, el talent i la creativitat com a vectors principals: **'Barcelona Inspira'**, com a eslògan, remarca literalment el valor del lloc per a la creació. Sintetitza l'essència de l'enfocament territorial del desenvolupament.

Figura 42. Campanya de suport al comerç especialitzat als barris i, activitats culturals (socials i privades). Encants Nous i espai web municipal.



Font: bcn.cat [a la xarxa, 18:20h 17/09/2014]

Aquesta presència d'entitats i del sector privat en la publicitat municipal pot ser considerada també, sota el prisma de la substitució de la participació ciutadana per la comunicació, com Benach (1997) avançà en la seva tesi doctoral sobre la producció d'imatge a la ciutat fins el 1992. En una comunicació pública que emfasitza els continguts per al desenvolupament econòmic i, en canvi, és menys accessible per a l'expressió del malestar o del conflicte²⁸⁶.

²⁸⁶ Una darrera tendència en comunicació i imatge municipal és el **mapping**. La portada del treball de recerca està il·lustrada amb l'audiovisual projectat a la casa consistorial en motiu de La Mercè 2014.

Es tracta d'un recurs d'imatge que projecta sobre edificis icònics (Hospital de Sant Pau, Ajuntament, etc.) un espectacle audiovisual que pot tenir contingut cívic i, en tot cas, té un missatge favorable a la

D'altra banda, hem vist com la ciutadania s'ha anat acostumant als grans projectes i esdeveniments que han fet de Barcelona una ciutat capdavantera. Fins al punt de considerar-ho com una situació ordinària. I a mesura que el període es consumeix, el grau d'implicació i satisfacció ciutadana ha anat disminuint bé per la sobreexposició a missatges positius o bé pel disseny i la implementació de grans projectes 'des de dalt', sense una percepció clara de la distribució i accés als guanys per a les classes treballadora i mitjana, i per a barris concrets.

La participació ciutadana en el disseny de les polítiques municipals i la seva implementació valoritzaria els projectes, campanyes i esdeveniments produïts, i incrementaria la consciència ciutadana dels costos d'elaboració, disseny, implementació i avaluació de les polítiques públiques locals i en especial, de les polítiques emprenedores.

La iniciativa de la campanya municipal d'imatge **B4RC3LØN3S** "VIU UNA CIUTAT, **DESCOBREIX-NE 10**", amb un procés participatiu als districtes per ampliar l'oferta turística general, n'és un exemple. O d'altra banda, la voluntat de ser candidates als Jocs Olímpics d'Hivern de 2022 de ciutats com ara Oslo o Munic, i de sotmetre a consulta local la presentació de candidatura, obligaren a Barcelona a contemplar un procés participatiu que requeria informació i ponderació de costos i beneficis. La possibilitat de celebrar una consulta similar fou analitzada, i abandonada finalment, per l'equip de l'alcalde Xavier Trias²⁸⁷.

Quant a les polítiques d'impuls al grans esdeveniments, partint de l'èxit dels Jocs, podem concloure en termes similars:

Tot i que és en acabar les Olimpíades i amb la inauguració de les instal·lacions, quan la ciutadania es fa seva la nova urbs, són els resultats organitzatius, esportius, urbanístics, el tipus de lideratge i l'estil del govern local que encapçala els Jocs, els factors que expliquen que les Olimpíades reeixissin a diferència del controvertit Fòrum.

corporació que l'encarrega. És una emissió audiovisual que de manera passiva i en clau d'oci, individual o familiar, la ciutadania-espectadora rep.

La ciutadania esdevé espectadora d'un relat audiovisual dirigit i/o encarregat per la institució, en el que s'explica el projecte de ciutat, el contingut d'unes Festes, o la història d'un edifici o de la pròpia institució, entre d'altres: **la comunicació municipal i/o corporativa adquireix una dimensió de festivalització i d'entreteniment.**

²⁸⁷ En definitiva, el progressiu declivi dels governs socialdemòcrates a la ciutat, fins que l'any 2011 un nou equip de govern accedeix a l'alcaldia, deixa palès que no només cal escometre accions i projectes excel·lents, sinó que sobretot cal fer-los amb la participació veïnal i amb informació compartida des de les fases inicials del procés.

La ciutat de Barcelona en no ser capital d'Estat ha necessitat, històricament, d'esdeveniments extraordinaris per al seu desenvolupament. Uns esdeveniments que s'han convertit en catalitzadors de recursos i propulsors de salts urbans. Aquesta afirmació testimonia una estratègia històrica que arriba al seu clímax l'any 1992. Tanmateix, una vegada la ciutat aconsegueix un lloc i una reputació internacional, es tornarà selectiva en l'organització i impuls de nous esdeveniments.

Respecte el futur i sense un plantejament de suma positiva, un esdeveniment en un marc socioeconòmic difícil, pot concentrar -per excès- els guanys en els grups econòmics locals i internacionals. D'altra banda, si la realitat urbanística del municipi està consolidada i queden poques àrees a transformar, serà difícil associar un nou esdeveniment a una transformació urbana com a factor de legitimació del propi esdeveniment, i com a factor afavoridor de la percepció de distribució col·lectiva dels beneficis.

La nova temptativa dels Jocs Olímpics d'Hivern de 2022 buscava, per tant, la distribució de beneficis en la millora dels territoris pirinencs. Tot i que podia projectar la percepció dels costos sobre els barcelonins, en un context econòmic recessiu. Aquest fou un dels motius pels que l'alcalde Trias hi renuncià, a banda de la dura competència per assolir-los amb ciutats com Oslo i Munic. Com hem dit, ambdues ciutats -via referèndum local-, aconseguiren el suport ciutadà a les candidatures.

En conseqüència, si el territori municipal ja està bàsicament completat pel que fa al seu ús i desenvolupament, una nova onada d'inversió pública i privada per modernitzar l'urbs, la seva economia i per reforçar les oportunitats en l'escenari internacional haurà de contemplar l'àmbit metropolità, el conjunt del país i, fins i tot, l'àmbit euroregional²⁸⁸.

En darrer terme, **les polítiques emprenedores orientades a l'arquitectura icònica i als projectes urbanístics singulars** en l'experiència Barcelona 1990-2010, posen de relleu diferents aprenentatges:

- Els edificis i projectes singulars se sumen i arrelen en la forta tradició arquitectònica i urbanística barcelonina.
- L'expansió econòmica (pública i privada), sumada a la voluntat de modernitzar i reforçar Barcelona com a capital, dispara la contractació i la selecció municipal dels projectes.
- Fins ben entrats els anys 2000, es produeix un maridatge entre l'arquitectura d'autor i el projecte municipal, modernitzador i embellidor.

²⁸⁸ Com a noves unitats territorials, amb massa crítica, amb diversitat i complementaritats productives, amb entorns ambientals, amb infraestructures integrades, etc.

- Els edificis bandera tenen funció civil, utilitat social i són una referència dins de la malla viària i urbanística.
- Establiment d'una estreta relació entre les tres polítiques empenedores: l'objectiu de modernització per mitjà de la imatge i l'impuls als grans esdeveniments comporta la construcció de nous edificis bandera i de projectes urbanístics singulars.
- L'etapa olímpica es caracteritza pel pes del sector públic i de l'urbanisme concertat. En canvi, des de 1996 hi ha menys operacions en sòl públic i el sector privat -sota regulació pública-, escomet molts dels nous projectes. La Vila Olímpica i la urbanització de l'àrea de Diagonal Mar són, respectivament, dos exemples palmaris dels dos moments.
- La prioritat per la qualitat urbanística i arquitectònica té un fort impacte en la millora dels espais públics i verds de la ciutat. **L'arquitectura icònica, en nombrosos projectes, s'alia amb l'urbanisme igualador.**
- La irrupció de la crisi econòmica l'any 2007, acotará la proliferació de projectes bandera i concentrará l'impuls a nous edificis en la funció econòmica, la tecnologia i les activitats de coneixement. Els nous edificis i projectes urbanístics posen l'accent en els conceptes d'hàbitat, connectivitat, confort i sostenibilitat urbana.

Una vegada presentats els principals aprenentatges de les polítiques empenedores de les dues dècades analitzades, respecte les hipòtesis del model econòmic i les eines de màrqueting emprades, enumerem les principals característiques que han fet de la gestió municipal barcelonina una referència internacional.

B. Definició i característiques del projecte Barcelona.

El projecte barceloní deixa palès que és possible imaginar i implementar amb èxit estratègies i accions innovadores de desenvolupament, sense els recursos legals, econòmics i polítics propis d'una capital d'Estat. L'absència de poder sobirà, ha obligat a la Barcelona contemporània a fer salts endavant a través dels grans esdeveniments.

Diversos alcaldes i governs, al llarg dels darrers 135 anys, han canalitzat el neguit de millora de l'estatus de la ciutat, per mitjà de la construcció de monuments (amb idèntica funció urbana i social que la dels actuals edificis bandera), i amb l'organització de grans esdeveniments com ara les Exposicions Universals de 1888 i 1929 (Palou, 2012).

De manera breu, descrivim el projecte de la segona modernitat de Barcelona -com qualifica Mascarell (2007) el desvetllament de la ciutat des dels anys 80s-. Una generació de professionals en aliança amb el moviment obrer i veïnal, van primer imaginar-lo, i després implementar-lo des dels primers ajuntaments democràtics.

A mesura que ens endinsem als anys 90 i, especialment, a partir del canvi de mil·lenni, s'afebliren les condicions inicials de context: els valors i els recursos dels actors per continuar una transformació consensuada des d'una àmplia coalició pel desenvolupament. Tot i que es volia mantenir els punts clau del projecte de ciutat, que trobà en l'organització i celebració dels Jocs de 1992 el seu motor i clímax.

El nou impuls de la Barcelona moderna s'inicia amb el primer ajuntament democràtic l'any 1979, però troba el seu **cor temporal i essencial amb la nominació olímpica l'octubre de 1986**, amb el desplegament dels projectes olímpics i la transformació urbana **fins al tombant de mil·lenni**. Esdevé el moment culminant per l'impacte de la transformació física i pels seus efectes en la nova relació de la ciutadania amb l'urbs. Uns efectes resultants que es complementen amb el reconeixement internacional.

És durant els primers anys 2000, quan la nova estructura municipal, el nou plantejament pressupostari i el relançament dels equipaments culturals ja s'han implementat, i la ciutat topa amb una nova realitat socioeconòmica i de valors nascuda de la globalització i dels impactes en la ciutadania de les doctrines neoliberals. I, en clau interna, els consensos entre grups socials i polítics es debiliten, en detriment de la representativitat de partits polítics i institucions.

Descrivim a continuació alguns dels punts que defineixen, al nostre parer i d'acord als aprenentatges i al treball de camp, el projecte Barcelona:

1.Lideratge visionari i generació d'excel·lència: el 1992 com a catalitzador.

En els paràgrafs anteriors, ho hem esmentat. Però val la pena situar aquests factors com a pedra angular dels bons resultats de la transformació urbana.

Pasqual Maragall ja havia exercit de líder sindical a les acaballes de l'Ajuntament franquista. I com a tinent d'alcalde, dins de l'equip del batlle Narcís Serra, -durant el primer ajuntament democràtic- treballa per retornar als treballadors municipals l'orgull de desenvolupar un servei públic en una institució rellevant. El jove regidor té com a objectiu millorar les condicions laborals, l'estatus i la professionalització de la plantilla de funcionaris municipals heretada del consistori franquista.

L'alcalde Maragall actua amb independència del seu partit polític i, per impulsar la ciutat, esdevé motor de modernització de la maquinària municipal i de l'establiment d'aliances amb personalitats i sectors socials, en múltiples ocasions, allunyats de les seves coordenades ideològiques.

El seu caràcter imprevisible i espontani, l'estil mediàtic i popular que el defineix, i la convicció personal en el pensament federal que aconsegueix juxtaposar en un mateix esforç Barcelona, Catalunya i Espanya per l'èxit olímpic, esdevenen determinants en la realització del projecte modern de Barcelona.

L'alcalde Maragall recupera l'ambició internacional i solidària de Barcelona (una ciutat present a la guerra dels Balcans amb l'oferiment de suport humanitari i la creació del districte 11è a Sarajevo). I contribueix a un discurs urbà europeista i democratitzador per mitjà de "l'**Europa de les ciutats**²⁸⁹" i, amb la constitució i creixement de diverses associacions urbanes internacionals, com ja hem assenyalat.

El lideratge municipal i de ciutat de l'alcalde és acompanyat per una generació de professionals formats a la Universitat entre 35 i 45 anys, en el moment del canvi polític. Persones que van ser col·laboradors dels serveis d'Estudis d'entitats financeres i professors universitaris, líders veïnals i dirigents de la classe treballadora. Seran l'amalgama compromesa que esdevindrà un recurs humà rellevant per al nou ajuntament democràtic. Una generació forjada en la lluita antifranquista i que es consolidarà per l'execució, ja en la gestió municipal, de l'organització dels Jocs de 1992 i de la transformació urbana associada.

Els Jocs són l'obra resultant. Escolpida a la ciutat no només pel lideratge polític i la generació de professionals i de líders cívics, sinó també per tot un seguit de procediments i formes de treball, innovadors i col·laboratius que conformen **el mètode de la Barcelona moderna**. Un mètode que es plasmat en instruments i projectes concrets com ara:

- a) el COOB'92 i HOLSA.
- b) la reforma de Ciutat Vella, a través de PROCIVESA.
- c) la construcció de la Vila Olímpica.

2. Actuació mancomunada entre els sectors públic, social i privat.

La col·laboració entre els diferents sectors es fa servir per impulsar esdeveniments, atraure negocis i activitat turística. També s'usa per promocionar la innovació i endegar polítiques municipals com ara les d'habitatge i de serveis a les persones.

Primer, es realitza aquest treball de sumar actors i de construir una coalició per al desenvolupament (Keating i Loughlin, 1996) per mobilitzar recursos i fer realitat els Jocs Olímpics, amb la conciliació dels diferents interessos (Montaner, 1992). Després, s'usa el mateix mètode per superar les dificultats de la crisi econòmica iniciada el 1993.

²⁸⁹ Des de la presidència del Comitè de les Regions de la Unió Europea i del Comitè de Ciutats i Regions d'Europa, l'alcalde enarbora la idea d'"Europa de les Ciutats". Una petició pel treball cooperatiu de les urbs europees davant dels reptes comuns que afronten, sota les següents idees-força (Maragall, 1996):

- Subsidiaritat i Proximitat.
- Llibertat i Solidaritat.
- Cooperació i Partenariat.

Quant als Jocs, Miguélez i Carrasquer (1995) consideren que la “**pau social olímpica**” establerta entre les administracions públiques i els agents socioeconòmics contribuïa, per exemple, a la seguretat laboral i a l'escassetat de conflictes laborals²⁹⁰. En la base d'aquesta pau social hi havia un context propici, el suport ciutadà i una àmplia coalició per al desenvolupament.

També en la remodelació de barris i districtes s'actuà amb una fórmula mixta. A Ciutat Vella s'emprengué una actuació d'èxit amb inversió pública i privada de l'Ajuntament i de les companyies de serveis. Es fixà com a objectiu que persones d'altres districtes triessin aquests barris centrals per viure-hi. **Al costat dels projectes olímpics, i també per la pressió veïnal, calia una ferma acció d'anivellament territorial.**

Podem afirmar -tot i els costos descrits en el capítol anterior- que a Barcelona i durant el període estudiat, s'ha intentat conciliar els interessos ciutadans amb els privats. Una conciliació que cada vegada ha resultat més difícil d'assolir, a mesura que la mundialització econòmica i el capitalisme financer s'enfortien, i la segregació espacial i social a la ciutat s'intensificaven²⁹¹.

3. Inversió municipal constant al servei de la ciutat²⁹²: l'administració local i d'altres nivells de govern com a principals agents.

En l'àmbit **institucional**, destaca el gran volum de recursos esmerçats en inversió pública durant tot el període, a les principals àrees de destinació. A l'annex I, la taula mostra clarament com la inversió pública no deixa d'augmentar fins i tot en el període en el que s'inicia la crisi econòmica, 2004-2010.

Una inversió que ha dotat de **qualitat l'espai públic** -per mitjà de projectes acurats als barris de l'urbanisme barceloní 1980-1986-. La inversió també reforçà, posteriorment, diferents tipologies d'infraestructures amb la participació de l'Estat (sobretot per al 1992) i, posteriorment, amb el concurs d'altres nivells de govern:

²⁹⁰ L'organització no volia retards. Les relacions laborals van funcionar per acords *ad hoc*, ja que la implantació dels sindicats no era prou forta, en contrast amb la presència de les organitzacions patronals. Cal afegir també, com a aspectes que hi van contribuir, el nombre destacat d'inspectors laborals i el paper actiu de l'administració pública per garantir la seguretat laboral. No es pot oblidar, en aquest sentit, que les administracions públiques eren el principal client de les obres olímpiques.

²⁹¹ La tensió física i social entre la ciutat renovada (de gratacels, grans infraestructures, seus corporatives i àrees comercials) i la realitat dels barris-polígon de població treballadora és un element característic de les ciutats postindustrials (Ward, 1998).

Una tensió física i social també present a la Barcelona dels barris del Besòs, Diagonal Mar i el districte 22@, o a espais metropolitans com el barri de Bellvitge o el nou districte econòmic a la Gran Via de l'Hospitalet. Aquests espais mostren el contrast entre els nous hotels, els recintes per als negocis, les oficines i equipaments comercials, i els barris-polígon d'habitatge dels anys 60s.

²⁹²Una inversió sorgida de l'estalvi i de la generació de recursos econòmics propis.

- a) De comunicació.
- b) De transport.
- c) Culturals i per a l'atracció turística.
- d) Per a l'atracció de negocis.
- e) Per a la recerca, el coneixement i l'ocupació.
- f) I per al reequilibri territorial.

Considerem, per tant, que l'important volum d'inversió pública, sostinguda en el temps i orientada a objectius socioeconòmics, defineix el projecte barceloní. L'aspecte diferencial ha estat, com hem après del treball de camp, que mentre en molts processos de modernització econòmica urbana la inversió privada reemplaça un primer moment d'inversió pública hegemònica, aquesta en el cas de la Barcelona 1990-2010 -i fins avui en menor mesura-, ha mantingut un destacat nivell d'inversió pública.

4. Col·laboració intergovernamental i jocs de suma positiva.

L'èxit de Barcelona ha estat un vector aliat per al desenvolupament català i de l'Estat. La cooperació intergovernamental en el cas de la cita de 1992, o bé en els acords concrets per a l'impuls d'institucions centrals, com ara per a la refundació de Fira Barcelona, han esdevingut un joc de suma positiva.

Una persona entrevistada assenyalava com:

“La bona marxa de la Fira de Barcelona és resultat del consens, la cooperació institucional i empresarial. La Fira ha esdevingut una referència de lideratge de l'economia productiva no només catalana sinó de tot l'Estat, amb més de 3.500 líders empresarials de l'economia productiva que s'hi donen cita. Mentrestant, d'altres Fires a l'Estat basades en el consum, no estan resistint com Fira de Barcelona els efectes de la crisi”.

Hem vist que les etapes on els governs de la ciutat, de Catalunya i de l'Estat són encapçalats pel mateix partit, la col·laboració és més fluïda, amb menys conflictes i fins i tot més fructífera. També constatem que el tipus de lideratge i la rivalitat político-electoral entre l'alcaldia i la presidència, sobretot quan representen ideologies i projectes diferenciats, determina l'estil i els resultats de les relacions intergovernamentals.

5. Lideratge municipal col·laboratiu: primer la ciutat.

Aquesta característica del projecte Barcelona, en un inici, està vinculat a la pròpia personalitat de l'alcalde Maragall. Una personalitat que, com hem vist, busca la col·laboració i l'assoliment d'acords més enllà de les lleialtats personals a partits polítics, i entre institucions, fent del consens un objectiu principal.

El nomenament de càrrecs com ara el de la presidència del Consorci del Gran Teatre Liceu, amb la responsabilitat de pilotar la reconstrucció del coliseum operístic destruït per un incendi l'any 1994, n'és un exemple. L'alcalde proposà Josep Caminal, dirigent de CDC, per presidir el Consorci referit.

O bé també podem esmentar les bones relacions personals que mantenia aquest alcalde amb d'altres líders municipals i responsables polítics a l'Estat i a nivell internacional. Personalitats sovint pertanyents a d'altres famílies ideològiques. Unes relacions que perseguien l'objectiu de la col·laboració per beneficiar les ciutats i la ciutadania, més enllà d'interessos autoreferits (Maragall, 2008; Mauri i Uría, 1998).

Aquest estil de lideratge i gestió anirà perdent força i, per tant, es debilitarà l'eficàcia de conjunt, en un procés paral·lel a la pèrdua de vitalitat democràtica i a l'augment del protagonisme de la direcció dels partits polítics en decisions com ara l'elecció i la substitució dels líders i els responsables municipals. En qualsevol cas i, en el període olímpic, els moviments socials i veïnal no tindran un protagonisme destacat. I l'alcalde exercirà un lideratge visionari, 'des de dalt' i proactiu (Brugué i Vallès, 2002).

6. El projecte com a estratègia a mig i llarg termini: continuïtat en la inversió i les decisions.

"Cal elegir estratègies i prendre decisions amb el màxim consens, perquè es puguin mantenir a mig i llarg termini. L'estabilitat institucional i en les polítiques és molt important per a la prosperitat d'un territori"²⁹³.

Són diversos els criteris transversals seguits per les diferents alcaldies i, fins i tot, a gran traç, durant el canvi d'alcaldia posterior a les eleccions municipals de maig de 2011. Entre d'altres, podem esmentar:

- a) La qualitat de l'espai públic.
- b) Els acords públics-privats-socials.
- c) La constitució de consorcis i organismes amb els diferents nivells de govern.
- d) Pensar i construir una arquitectura icònica al servei de la ciutat.
- e) Unir esforços per dinamitzar l'activitat econòmica, i atraure congressos i salons industrials innovadors (Fira de Barcelona, WMC).

²⁹³ Percepció literal d'una persona entrevistada.

f) Generar estalvi corrent per autofinançar la inversió municipal.

En darrer terme, cal emfasitzar la **singularitat del projecte barceloní en la constància, durant tot el període, del pes de la inversió pública**. Atès que tal i com hem assenyalat en el capítol de costos, gran part del processos de modernització econòmica territorial s'inicien amb la iniciativa inversora pública per passar el testimoni, posteriorment, a la inversió privada.

7. Model econòmic: de la indústria a l'economia postindustrial amb barreja de sectors. Més resiliència davant els cicles internacionals?

Amb l'impuls dels Jocs, el turisme d'oci i la cultura adreçats al públic global experimenten un salt endavant. Des d'aquesta marca d'èxit s'impulsen els negocis, la implantació de seus i els congressos.

A partir de 2004, les activitats d'innovació es rellancen per mitjà d'una reindustrialització en nous sectors. La difusió de la cultura científica i del coneixement, i la construcció del districte 22@ hi contribueixen.

Tot i l'esforç de la inversió pública en recerca²⁹⁴, en captació de seus i congressos rellevants, i en la remodelació de l'aeroport i la consolidació del 22@, Barcelona continuarà tenint en el turisme un motor fonamental. Un motor que caldrà complementar posant més èmfasi en les activitats d'innovació i seu²⁹⁵.

En aquesta línia, Vives i Torrens (2009) plantegen explorar complementaritats territorials amb les ciutats de Tolosa de Llenguadoc i de Montpeller per la seva excel·lència industrial i de recerca en biomedicina i indústria aeronàutica. Barcelona pot oferir en l'intercanvi, capitalitat com a ciutat seu i d'esbarjo d'aquesta megaregió europea.

La cooperació transfronterera en la millora d'infraestructures de transport, socials²⁹⁶ i de telecomunicacions és rellevant. Aquesta estratègia territorial fou cultivada pels governs de la Generalitat de 2003 a 2010, i especialment, sota la presidència de Pasqual Maragall amb el projecte d'Euroregió Pirineus-Mediterrània.

²⁹⁴ D'ençà de 2007 es reduiran les partides dels pressupostos públics.

²⁹⁵ Veure en aquest sentit les taules 23 i 24 i l'annex II.

²⁹⁶ L'hospital transfronterer de la Cerdanya a Puigcerdà presta un servei públic de salut administrat i finançat per França (40%) i per la Generalitat de Catalunya (60%), també en l'àmbit comarcal del Capcir. Es tracta d'un centre de salut transfronterer pioner a la Unió Europea.

Font: http://ca.wikipedia.org/wiki/Hospital_transfronterer_de_la_Cerdanya

Barcelona necessita el dinamisme d'una estructura econòmica mixta que combini diversos sectors, per esdevenir menys vulnerable. En qualsevol cas, el pes que ha adquirit el turisme i l'esbarjo no pot fer estalviar esforços en l'objectiu de la diversificació productiva. Tenint en compte que l'entorn geopolític canviant -evolució al sud de la Unió Europea i en la conca sud mediterrània- i les conseqüències que pot tenir el canvi climàtic sobre l'àrea mediterrània, a mig termini, són incertes.

8. Cultura innovadora de la “màquina” i les polítiques municipals.

Al llarg dels 20 anys estudiats, els projectes innovadors endegats per l'Ajuntament són múltiples i diversos en àmbit i escala: des de la reforma municipal posterior a la crisi de 1993, que afectà la plantilla i la reestructuració pressupostària per finançar la inversió amb estalvi corrent, fins a diferents iniciatives com ara:

- a) La iniciativa i els continguts de la Carta Municipal de Barcelona.
- b) Els Acords per a la Inclusió Social i els programes d'atenció social –com ara l'adreçat a la gent gran -per mitjà de l'ús de noves tecnologies-.
- c) La Capital Mundial de la Mobilitat.
- d) La voluntat d'esdevenir la primera ciutat en albergar uns Jocs Olímpics d'Estiu i uns d'Hivern (candidatura als Jocs d'Hivern de 2022).
- e) La constitució del European City of Economic and Financial Governance Group (ECEFGG), amb la Comissió Europea i l'Institut Europeu d'Administració Pública (IEAP).
- f) L'atorgament del segell de turisme sostenible i responsable “Biosphere World Class Destination” el 2011. Convertí Barcelona en la primera ciutat del món en aconseguir-lo²⁹⁷.
- g) La fundació del moviment de ciutats educadores. El I Congrés de Ciutats Educadores celebrat a Barcelona l'any 1990, donà lloc el 1994 a la creació de l'Associació Internacional de Ciutats Educadores (AICE).
- h) La creació del CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano) i d'altres associacions de ciutats, per explicar el model urbanístic de Barcelona i compartir bones pràctiques locals, en especial des de la segona meitat dels anys 90s a ciutats de l'Amèrica Llatina.
- i) La implantació i extensió de la xarxa del servei públic de bicicletes (bicing).

²⁹⁷ És atorgat per l'Institut de Turisme Responsable (ITR) de la UNESCO. Posa en valor i preserva el conjunt de patrimonis locals: natural, cultural, de desenvolupament socioeconòmic i la qualitat del servei als visitants.

- j) La instal·lació de punts elèctrics per als vehicles privats.

9. Un model urbanístic “igualador”²⁹⁸ i concertat.

La qualitat de l'espai públic, la modernització i integració urbana de les infraestructures i la cohesió territorial han estat el moll de l'òs de l'urbanisme barceloní. La recuperació i cura dels barris des de la màxima qualitat, tractats com a fragments de ciutat, ha estat una altra constant des de 1980 fins al desplaçament del programa de la Llei de Barris.

L'ús dels edificis bandera com a referents urbanístics; la continuïtat de la malla Cerdà al litoral olímpic (tret de la zona Fòrum), i la concepció de l'espai públic com a element per a la ciutadania i per a l'activitat econòmica, amb la conciliació dels diferents interessos, són altres constants de la transformació urbana²⁹⁹.

En darrer terme, l'urbanisme concertat tracta de col·laborar amb el sector privat en benefici de l'interès general per mitjà de la gestió dels aprofitaments urbanístics que donen lloc a projectes com ara:

- a) El parc de la central de FECSA (ENDESA) a l'avinguda del Paral·lel³⁰⁰.
- b) La recuperació d'algunes illes interiors de l'Eixample (Pla de recuperació de les illes interiors de l'Eixample³⁰¹).
- c) La primera promoció residencial amb un percentatge d'habitatge públic al Poblenou (en terrenys de l'Àrea Metropolitana i Gas Natural).

Fins al moment, en les conclusions d'aquesta recerca hem abordat, en primer lloc, els aprenentatges dels diferents models (productius) de ciutat i, en segon lloc, els aprenentatges provinents de l'ús dels diversos instruments de màrqueting. Ens han servit per enumerar les principals característiques que han fet de Barcelona una referència, tot i considerar en el capítol anterior, els costos induïts als grups socials i districtes.

²⁹⁸ Expressió literal d'un membre de la mostra del treball de camp.

²⁹⁹ La remodelació urbanística d'artèries com l'avinguda del Paral·lel durant el mandat 2011-2015, amb l'ampliació de les voreres, ha despertat el temor d'algunes associacions veïnals per la proliferació de més terrasses i per la desaparició, en el nou traçat, de fonts i bancs. En el que és una expressió clara dels riscos derivats de la gestió de la tensió entre l'ús ciutadà i econòmic de la via pública.

³⁰⁰ P. Riera, J. M. Gutiérrez, J. Sotorres i M. Batlle (1993).

³⁰¹ Més de 40 illes interiors recuperades des de 1987. Veure nota a peu de pàgina núm. 146.

A continuació, i partint del coneixement acumulat en la recerca, esbozem algunes hipòtesis sobre el present i el futur immediat de Barcelona, com a metàfora de ciutat europea on considerem que una governança i direcció democràtica, compromesa amb el progrés social, ha encapçalat el projecte de ciutat.

Per últim, tractarem de valorar en quina mesura els aprenentatges extrets dels darrers 20 anys seran útils per al propers anys, en un present definit per una profunda crisi de relació entre la ciutadania i les institucions polítiques. Una crisi accelerada en els darrers temps. En tot cas, pretenem aportar reflexió, en un moment de canvi, sobre els camins que caldrà iniciar per fer possible el manteniment i millora del benestar i la prosperitat en una societat urbana com la barcelonina.

C. Després del període 1990-2010: Barcelona cap on vas?³⁰²

“...Sóc de l'opinió que la Ciutat Europea contemporània hauria d'aspirar a esdevenir líder d'una transformació més profunda, assumir els reptes imposats per aquestes dades crítiques, per postular-se a governar una transició cap a l'Economia de la Felicitat.

... En una Europa on el pes demogràfic, econòmic i geoestratègic està destinat a reduir-se, és moment d'obrir la única competència estimulante entre les nostres ciutats: la competència per la Felicitat Urbana.”³⁰³

“La llibertat de Barcelona és poder decidir on volem invertir.”³⁰⁴

Un dels factors clau del que hem anomenat ‘sobirania local’ seguint a Rodrick (2011), rau en la bona gestió pressupostària i financera. A Barcelona aquest fet contrasta amb l'endeutament financer de la Generalitat de Catalunya i de l'Estat³⁰⁵. Un endeutament que afebleix la capacitat de decidir sobre el futur d'aquestes dues institucions i les aboca, respectivament, als mercats financers i a la monitorització per part de l'Estat, de les autoritats financeres de la UE i d'organismes internacionals.

³⁰² Homònim del títol de l'assaig de Martí i Moreno (1974). Considerem que la ciutat es troba en una nova cruïlla com la transitada durant el canvi de la dictadura franquista a la democràcia.

³⁰³ Rutelli (2014, pàg. 3). Francesco Rutelli és exalcalde de Roma (1993-2001) i president del Partit Demòcrata Europeu.

Font: <http://www.catalunyaeuropa.net/img/pdf/ArticleRutelli.pdf>

³⁰⁴ Entrevista del treball de camp.

³⁰⁵ Recordem, en aquest sentit, com una persona participant en el treball de camp ens recordava el supèravit de 400 milions d'euros que l'alcalde Xavier Trias rebé, l'any 2011, de l'equip de govern sortint.

D'altra banda, resta pendent com a qüestió fonamental a dilucidar la millora de la participació ciutadana i de la vida democràtica a la ciutat. Tant pel que fa a la implicació individual de la ciutadania, com de les associacions. En un moment en què **les noves tecnologies i les xarxes socials resten fisicitat al concepte de proximitat urbana**, especialment entre els grups d'edat més joves (Rutelli, 2014).

Sabem que la participació ciutadana, com a expressió de proximitat, pot millorar la legitimitat, la representació i els resultats de les polítiques públiques locals (Font, 2001). No obstant, en el nou context tecnològic i mundialitzador ha de trobar nous camins.

Després de la crisi econòmica ens trobem davant d'un nou despertar democràtic. D'una ciutadania que no comprèn la incapacitat manifesta dels poders públics i de la política local per aturar el deteriorament de les seves condicions de vida. En conseqüència, com a l'any 1979, considerem que la participació ciutadana ha de tornar a ser instrument democratitzador i polititzador de la ciutat, i de l'administració municipal³⁰⁶.

L'increment de l'atur i de la pobresa, i la incapacitat dels estats per fer-hi front han comportat un descrèdit dels partits polítics tradicionals, dels governs i de les institucions polítiques. En conseqüència, durant el 2014 constatem l'emergència de nous moviments cívico-polítics i urbans que reivindiquen l'empoderament ciutadà, propugnen una democràcia social i formes organitzatives internes més horitzontals i participatives. Aquests moviments organitzats recullen el malestar ciutadà i encapçalen les seves aspiracions de canvi, davant de les intenses dificultats socioeconòmiques i del fenomen de la corrupció política.

A continuació, descrivim diferents dinàmiques de futur que assenyalen, al nostre parer, la direcció que poden prendre alguns canvis que s'entreveuen i que afectaran l'evolució política i socioeconòmica de la ciutat de Barcelona:

1. Renovació de dirigents: sorgits de la ciutat i dels seus moviments socials?

En l'horitzó de futur són necessaris dirigents polítics propers a la societat. La renovació de les elits també s'avaluarà d'acord a l'origen i sentit de la seva trajectòria. En dues entrevistes del treball de camp se'ns alertà que els nous dirigents de la segona meitat de la dècada dels anys 2000, depenien més de les direccions dels partits en la presa de decisions, que no pas els dirigents municipals sorgits de la lluita antifranquista, més autònoms. Aquesta dependència de les estructures de partit esdevingué causa del declivi del projecte.

³⁰⁶ En el marc internacional podem estar davant d'una nova onada democràtica, amb clar accent urbà, en diferents contextos (primavera àrab, moviment ciutadà a Hong-Kong, protestes socioeconòmiques al sud d'Europa, moviments cívics sobiranistes a Catalunya i a Escòcia).

És necessària, per tant, una segona reposició d'èlits locals, en aquest redreçament democràtic que les ciutats poden fer més fàcilment que els Estats. En l'arena estatal i supranacional els actors i interessos privats, públics i socials es troben més allunyats. I hi ha més dificultats d'accés i coneixement per part de la ciutadania que en els municipis.

Aquest fet s'agreuja, especialment, en el cas de la Unió Europea. Una UE que compta cada vegada, amb més poders de supervisió i d'influència en les polítiques pressupostàries i econòmiques dels Estats i, per tant, incideix més en la vida quotidiana de les persones, mentre que no avança amb la mateixa velocitat en la cobertura del dèficit democràtic.

En tot cas, davant l'activisme dels nous actors sociopolítics urbans sorgeix el següent dubte: ¿estem retornant a l'inici de l'actual període democràtic quan el nou ajuntament, l'any 1979, es nodria de l'aliança entre professionals, universitaris, treballadors i moviment veïnal, per construir el nou projecte de ciutat?

Després de les darreres eleccions al Parlament Europeu (PE)³⁰⁷, la irrupció de noves forces progressistes i la davallada dels partits tradicionals, davant d'una ciutadania irada per les dificultats quotidianes i la percepció d'impotència de l'Estat per mantenir el benestar permeten avançar la hipòtesi d'aparició d'una Nova Esquerra Urbana (NEU), nodrida per la classe treballadora i mitjana empobrida, els joves, els immigrants i per col·lectius que atresoren talent i coneixement.

Caldrà, en tot cas, calibrar l'abast dels canvis en la propera campanya electoral municipal de maig de 2015 i, en la composició del futur govern barceloní. Unes mutacions que es podran mesurar en paràmetres com ara:

- El grau de polarització i fragmentació política al consistori. I, especialment, en l'àmbit dels grups municipals de l'esquerra i el centre esquerra.
- Els resultats electorals dels partits amb experiència de govern, moderats i socialdemòcrates, que han estat el pilar polític i ideològic del projecte modern de la ciutat.
- La força electoral i la representació institucional de la nova esquerra urbana. I el seu grau d'influència en la conformació del proper cartipàs, de l'agenda política i de les polítiques municipals.
- La capacitat de construir acords i teixir consensos sobre el projecte i el futur de la ciutat, entre els nous grups polítics i les forces polítiques amb experiència de govern.

³⁰⁷ Celebrades el diumenge 25 de maig de 2014.

2. Mantenir la fortalesa i l'autonomia financera: empoderar la ciutat.

Ja ho hem remarcat. Barcelona, a més, l'usa per la seva cooperació exterior. Ha impulsat i encapçala una xarxa europea de ciutats que cerquen l'òptima governança econòmica i financera: es tracta del **European City Economic and Financial Governance Group (ECEFGG)**, format per ciutats capital d'Estat o de regions com ara Londres, Viena, Lisboa, Dublín, Milà i Hamburg. Un grup d'urbs que disposa del suport de la Comissió Europea (CE) i de l'Institut Europeu d'Administració Pública³⁰⁸ (IEAP).

Les economies urbanes depenen del cicle econòmic internacional i són un dels espais on impacta la solidesa de la **seguretat comuna**³⁰⁹ (Palme, 1982), entesa com a sostenibilitat social, ambiental, política i econòmica a escala internacional. Sectors globals com el turisme, fenòmens com els oscilants moviments migratoris, o la concentració de centres de comandament corporatiu a les grans urbs ho emfasitzen. La vinculació a l'economia global és també un risc per a la vulnerabilitat, i una font de conflictes a governar.

El benestar també es pot trobar en situació de vulnerabilitat si la capacitat de generar riquesa de la ciutat no es preserva i es reforça. Ja hem assenyalat com des de 1993, Barcelona destina l'estalvi corrent a finançar les seves inversions per no haver de recórrer a l'endeutament amb els mercats financers privats.

Un benestar vinculat a un model productiu més descentralitzat i especialitzat que hauria d'orientar-se més a satisfer les necessitats de comunitats i persones amb els avantatges que la tecnologia proporciona. Si al món són les ciutats qui, cada vegada més, creen la riquesa, és a les ciutats on aquesta ha de ser administrada i redistribuïda perquè es coneix amb més detall les necessitats.

És a la ciutat i a les regions metropolitanes on podem establir les bases d'un millor desenvolupament i d'una redistribució més eficient i eficaç³¹⁰. Amb una administració pública més eficient que consumeixi els recursos imprescindibles per poder destinar el màxim de la riquesa creada a la despesa social i a la inversió pública.

Despesa social i inversió pública són indicadors per a la millora de l'educació, de l'accés a la cultura i a l'esport, al transport públic, als serveis sanitaris i a la millora de les condicions mediambientals, entre d'altres. Es tracta de posar les condicions materials per avançar cap a una major **felicitat urbana**. Per orientar l'economia cap a la felicitat i lluitar contra la infelicitat (Rutelli, 2014).

³⁰⁸ **Font:** El 60% del PIB mundial és generat per les 600 ciutats més importants del món. Unes ciutats que representen el 20% de la població mundial. Un fet que mostra de manera inconfusible el caràcter urbà del món.

Font: <http://www.jordijoly.com/informacioacute>

³⁰⁹ La seguretat en una societat és funció de la justícia social com a base de la pau a nivell internacional.

³¹⁰ Sense renunciar a redistribuir, en àmbits municipals de regulació de preus de serveis públics i en la gestió de les polítiques del temps, entre d'altres.

Considerar que a les grans urbs és on es crea, principalment, la riquesa al món, mentre els estats són sobretot instàncies de regulació, reforça la importància de les polítiques emprenedores i de l'empoderament de la ciutat (**Urbocràcia**) per construir ciutats de benestar i per millorar les condicions de la humanitat a escala internacional. Reforça en definitiva, la hipòtesi de tractar de contenir la globalització des de les ciutats i desafiar així el trilema de Rodrick (2011).

El poder de la ciutat és, en conseqüència, necessari perquè els factors que hi fan possible la creació de la riquesa es reproduïxin i gaudeixin de bona salut, i d'altra banda, des de la cooperació de les urbs poder afrontar reptes comuns a escala europea i internacional. Es tracta de factors que faciliten la creació de riquesa com ara:

- El gruix de la classe creativa i de la gestió pública de polítiques en l'àmbit de la tolerància, la tecnologia i el talent (Florida, 2008).
- Els intangibles.
- La dotació d'infraestructures.
- L'encert de les polítiques emprenedores per a les ciutats esbarjo, seu i de negocis (Vives i Torrens, 2004).
- La gestió pressupostària i financera local.
- La inversió pública en educació, salut, habitatge i cultura.

En aquest context, i tenint en compte les dificultats financeres de la Generalitat, de l'Estat i dels estats europeus del nostre entorn, la necessitat d'imaginar, dissenyar i implementar polítiques pròpies de desenvolupament i màrqueting territorial continuaran adquirint rellevància en l'avenir³¹¹.

Aquest fet es fa avinent en l'estudi de cas, tal i com assenyala un membre del treball de camp. Durant l'entrevista posa l'èmfasi en l'autonomia i el deure de Barcelona de decidir el seu propi rumb:

“Barcelona és l'antiBankia. Ha de mirar per ella mateixa. Ha d'obtenir els seus propis recursos i impulsar les seves pròpies iniciatives. Un exemple de gestió pública eficient...”

³¹¹ Una mostra indicativa d'aquest fet és l'organització, per primera vegada la nit de Cap d'Any de 2013, d'un espectacle obert a la ciutadania i als visitants en el marc de l'avinguda de Maria Cristina. L'espectacle estava destinat també a l'audiència televisiva global, amb l'objectiu de posicionar Barcelona entre les urbs vibrants del món.

La inversió pública s'ha realitzat sobre la generació d'estalvi corrent i de recursos propis. Sense haver de recórrer a d'altres administracions, sense endeutar-se excessivament en els mercats privats, sense demanar a mares -la Generalitat-, ni a 'madrastes'³¹²-l'Estat-".

3. Polititzar el turisme i evitar el monocultiu.

El Pla Estratègic de Turisme 2007-2011 posava l'èmfasi en la necessitat de desenvolupar polítiques de ciutat per apaivagar els efectes negatius d'aquesta activitat, i distribuir territorialment i social els beneficis, a banda de donar suport al sector.

La crisi dels apartaments turístics a la Barceloneta, l'agost de 2014, amb protestes veïnals que s'extingueren a d'altres barris -manifestació contra la massificació turística al barri de la Sagrada Família el 17 de setembre de 2014-, confirma la necessitat de planificació i d'acció política participada amb els veïnats i els diferents agents econòmics i turístics.

En la línia de governar els efectes del turisme, la campanya **BARCELON3S** “VIU UNA CIUTAT, **DESCOBREIX-NE 1Ø**” ha pretès distribuir els beneficis per tota la ciutat i, d'altra banda, reduir i desconcentrar els costos de congestió de les àrees centrals. La campanya és el resultat d'un treball participatiu als 10 districtes, on prèviament s'identificaren punts forts per a cada territori, destinats a l'atracció de nous visitants.

Aquesta campanya d'imatge turística és un **exemple** de la voluntat de posar límits als costos de la globalització:

- Amb democràcia (participació ciutadana i de les entitats als districtes),
- Des de l'exercici d'autogovern i 'sobirania local' (voluntat de definir un problema i buscar solucions amb l'impuls d'una campanya i el procés previ).
- Per mitjà de la contenció d'un efecte negatiu de la mundialització i amb el desig d'augmentar les oportunitats econòmiques entre els districtes.
- Per reduir les dinàmiques de segregació espacial entre “àrees de petjada global” i barris o “àrees locals”.

³¹²En referència a la Generalitat de Catalunya i l'Estat.

Figura núm 43. Logo i eslògan de la campanya **B4RCELØN3S** “VIU UNA CIUTAT, **DESCOBREIX-NE 10**”³¹³. I fotografia del roll-up de la campanya a l’avinguda Gaudí (Sagrada Família).



Font: Google imatges i elaboració pròpia.

De 1980 a 1986 s’homogeneïtzà en qualitat urbana “el centre i la perifèria”³¹⁴. Després es construí una ciutat policèntrica que reflectia l’anhel per a la cohesió territorial i el desenvolupament econòmic. Després de 2010 i per mitjà de la campanya que hem esmentat, es treia partit a tota la inversió pública i a la millora realitzada per obrir tota la ciutat i els “tresors ocults” dels seus districtes als visitants.

En darrer terme, es tractà d’una campanya que no tenia només un objectiu de comunicació i de complementar la participació ciutadana, sinó que reflecteix una visió política del turisme i la voluntat de reorientar les seves conseqüències socioeconòmiques en els diferents territoris. Es tracta d’una campanya d’imatge que és, a la vegada, eina de promoció econòmica i de participació ciutadana orientada a l’equitat territorial.

³¹³ La campanya descentralitza el màrqueting turístic. Crea eslògans i espais web propis per a cada districte amb els seus punts forts. L’objecte de les campanyes d’imatge, que fins al moment havia estat tota la ciutat, es fragmenta.

Font: <http://inspira.barcelona.cat/ca/descobreix-barcelona/districtes>

³¹⁴ Expressió original d’Oriol Bohigas, ideòleg dels projectes i les intervencions urbanístiques als barris entre 1980 i 1986.

3. Riscos per a la cohesió social i territorial: crisi i desigualtat entre districtes.

“Invertint el doble en serveis socials, avui a la ciutat estem arribant a atendre al mateix nombre de persones”.

“Des de 2006 i amb la crisi, el grup social que més guanya és la classe corporativa...”³¹⁵”.

Seguint a Aroca (2014), hem esmentat com la crisi econòmica ha fet créixer la diferència dels preus immobiliaris entre els districtes més rics i més pobres. Una variació de preus, entre aquells districtes més demandats pel turisme, pels establiments hotelers, pels serveis d'oci, culturals i per a la classe corporativa, i aquells més allunyats dels fluxes de visitants i del capital.

La cohesió social, la lluita davant les desigualtats i la inclusió social són alguns dels grans reptes de la ciutat. De Barcelona i de les ciutats globals. Pasqual Maragall (1996), en definir les claus de l'“Europa de les ciutats”, situava en el binomi llibertat-solidaritat un dels seus trets definidors. És a les urbs i a les regions metropolitanes on és possible la innovació social que reclama Rutelli (2014, pàg. 3) en el fragment que tot seguit reproduïm. I, a la vegada, és a les urbs on s'expressen amb tota cruesa el conflicte, l'exclusió social i l'extremisme:

“Com imaginar com es desenvoluparan en l'espai públic les diverses fases del cycle vital quan té una durada propera als cent anys? Com organitzar millor la satisfacció d'unes necessitats inèdites; com aprofitar les energies de la tercera edat activa per millorar els serveis socials; com transformar la interactivitat juvenil en energia col·lectiva; ...; com incentivar l'autogovern cívic de serveis locals; com fer permanents i transformadores les infraestructures dels serveis tecnològics en xarxa; com fer energèticament autosuficients les nostres comunitats; com evitar que el nostre futur laboral sigui comandat només per robots que projectin i construeixin altres robots? Quines polítiques, a les nostres ciutats podran oferir noves percepcions i gestions de la seguretat, de la salut, de l'oci i del coneixement?”.

A finals dels 2000 i a l'inici del mandat municipal de 2011, a Barcelona s'evidencia la davallada dels recursos públics i l'increment de la participació privada en les polítiques de promoció econòmica. En aquest camp, per pendre un sector concret, s'impulsen plataformes públics privades com **Barcelona Global** i **Barcelona Creixement**, **on amb diferent intensitat apareix el risc que el lideratge públic es debiliti i l'acció concertada no tingui prou força per conciliar els diferents interessos.**

Per tant, a banda de l'optimització de la gestió financera per preservar els serveis públics, la millora de la qualitat democràtica, dels canals de participació democràtica per a una deliberació plural sobre els grans reptes, són vitals per enfortir l'interès públic i el projecte democràtic.

³¹⁵ Percepcions literals d'un actor del treball de camp.

En línies generals i segons una persona entrevistada -en el treball de camp es mostra partidària d'una gestió pública participativa i integradora dels diferents actors i objectius, sobretot d'aquells amb menys recursos-, es poden distingir d'ençà de 1979, **tres etapes en l'acció social de l'Ajuntament. Una evolució que palesa fins quin punt la crisi del projecte de ciutat està en relació amb la crisi de la vitalitat democràtica:**

1. El desplegament dels Consells de participació, amb unes entitats vives i participatives, en paral·lel al procés de descentralització municipal i en el marc de la represa democràtica i de la construcció dels serveis de benestar.

2. Un moment de major concentració en el funcionament de gestió i menys pes de la participació de les entitats.

3. A partir de 2005 es produeix un increment de la inversió pública en equipaments i serveis, i la voluntat de reprendre la participació ciutadana, tot i que les condicions socials han canviat. Entre d'altres factors, perquè moltes entitats tenen ara una visió més particular i menys general dels problemes, respecte l'etapa inicial³¹⁶.

El replegament de la ciutadania i de les entitats cap a si mateixos, afebleix la ciutat. La **polis** és en sí mateixa espai compartit de vida, debat i participació. Espai de civilitat (**civitas**, drets i deures). **La crisi democràtica i de la política és, etimològicament i real, la crisi de la ciutat. Només fer ciutat, polititzar la ciutat establint els canals deliberatius i de construcció de consciència comuna permetrà detectar i forjar, respectivament, els problemes comuns i les solucions possibles.**

Per tant, ni la ciutat ni el seu govern, poden renunciar -per no caure en una crisi d'identitat i existencial- a l'exercici d'una funció política essencial: l'assignació col·lectiva de valors (Pasquino, 1997).

Si el govern de la ciutat i l'alcaldia, en diàleg amb la realitat dels seus barris i la pluralitat de veïnats i moviments socials, **no escolta, agrega i incorpora** al discurs oficial i, en el cor de la seva agenda i de les seves polítiques, els valors de la ciutat inclusiva, de benestar, democràtica, creix l'amenaça que els projectes extremistes i economicistes que veuen la ciutat com una xarxa de segregacions, de conflictes reals i potencials i, com una realitat plutocràtica, esdevinguin preponderants.

³¹⁶ En la primera etapa comandada per la regidora Eulàlia Vintó es despleguen consells de participació com el de Benestar Social que va esdevenir referent a tot l'Estat. Es produeix un esforç de democratització de la societat i de l'administració pública (Font, 2001). La qüestió és que superat el compromís conjunt per recuperar la democràcia i els vincles entre societat i institucions, la participació ciutadana com a espai de trobada entre la societat i les institucions necessita d'un marc de repolitització de la ciutat i de nous de dirigents associatius i polítics sorgits d'aquesta repolitització.

De la capacitat de diàleg i d'acord de les forces socials i polítiques per una veritable democràcia urbana, i de la seva autonomia i fortalesa, en dependrà la possibilitat que el projecte democràtic de ciutat no quedi en un segon pla davant el projecte plutocràtic.

Per últim, de la capacitat d'articular suports, representar necessitats i interessos dels actors socials i demòcrates: dels sectors intel·lectuals i que atresoren talent, de la classe mitjana i treballadora amb bona situació dins del mercat laboral, de la joventut, dels immigrants, dels fills (i dels estrats) de la classe mitjana i treballadora en atur o en el mercat laboral secundari, en dependrà el vigor de la vertebració i de la representativitat de les veus democràtiques i socials de la ciutat.

4. Projectar i modernitzar la metròpoli: per un continu territorial capdavanter.

Sota aquest epígraf es posa de manifest el valor de la **governança de la Barcelona metropolitana i de les millores institucionals** per fer progressar les condicions socioeconòmiques i ambientals de tot el territori. Segons una persona entrevistada que s'expressa amb una mirada cap el futur:

“Ara ja no cal inversió a Barcelona ciutat, sinó invertir a tota la seva àrea perquè pugui esdevenir un referent logístic i econòmic capdavanter de la Mediterrània sud al segle XXI”.

L'òptica metropolitana és també necessària per fer front a les inversions i a la gestió de reptes transversals a tot el territori metropolità que precisen d'una governança eficaç. En sectors de polítiques com ara:

- La promoció econòmica.
- La planificació de les infraestructures de transport i de comunicacions.
- El turisme: en la línia de descentralitzar beneficis i costos, i complementar l'atractiu del municipi central.
- La cura ambiental: en la gestió del trànsit, de la contaminació atmosfèrica i acústica; en la gestió del cicle de l'aigua i de les conques fluvials. En la gestió del sòl; dels consorcis dels parcs de la serralada costanera i de la xarxa d'espais verds, entre d'altres.

L'entrada en vigor de la Llei de l'Àrea Metropolitana de 2010 i la col·laboració entre les institucions³¹⁷ permeten pensar que milloren les pautes d'interacció entre la Generalitat, l'Ajuntament i la gran Barcelona. I, finalment, que és possible esdevenir, com a metròpoli, un actor rellevant en l'escenari urbà mediterrani i internacional.

³¹⁷Especialment quant la mateixa formació política les encapçala. El fet que CiU governés l'Ajuntament de Barcelona, per primera vegada des de l'any 2011, ha ajudat a refer la seva visió de la ciutat i de la governança metropolitana.

5. Formació i model productiu: estratègia, recerca i talent.

Hem vist com s'han produït transformacions culturals, laborals i econòmiques profundes a Barcelona com han esdevingut a d'altres grans urbs. En el pas de l'economia industrial a la postindustrial, s'han acabat produint nous patrons de la cultura del treball i de l'oci, de la mà de l'economia del coneixement i de l'emergència de la classe creativa (Florida, 2008).

No obstant, diverses persones entrevistades ens han assenyalat la importància de mantenir el pes econòmic del sector industrial i de modernitzar-lo. Amb l'adequació de serveis públics com ara l'educació per donar-hi suport. En el cas de Catalunya i d'Espanya i, segons percepcions recollides en el treball de camp, no hi ha hagut prou encert en el plantejament de la formació professional i en la connexió del triangle **escola-empresa-territori**. Nous sectors industrials com ara la tecnologia, el turisme, la cultura i l'audiovisual requereixen formació específica, talent i oficis:

“Com a societat industrial necessitem passar d'un mercat de treball amb forma de rellotge de sorra, a un amb forma de bóta de vi, amb més formació intermitja i menys gent sense formació”.

En el punt 3 ja advertíem del perill del monocultiu turístic. En el treball del camp, un actor va assenyalar que Barcelona només es podia considerar ciutat global en l'àmbit del turisme. En les finances o en el trànsit de mercaderies, tot i les futures inversions al Port, no s'hi pot considerar. Cal doncs avançar cap a una economia local pròspera que agregui diferents sectors econòmics, a partir dels intangibles i la creativitat que atresora. I no podem renunciar -com un actor entrevistat suggeria-, al valor que aporta la construcció, en el marc d'uns paràmetres relatius d'aportació al VAB total raonables. La construcció -com recordava aquest actor-, exerceix de sector tractor per a d'altres subsectors auxiliars.

Si es compara l'economia barcelonina amb el seu entorn, Vives i Torrens (2009) assenyalen com Barcelona, en el marc del desplaçament de l'eix predominant de riquesa urbana de la UE cap al centre i est d'Europa, **necessita guanyar més pes en innovació** a partir de la seva fortalesa en activitats d'oci, principalment, i seu.

En aquest sentit, els autors suggerien -com a estratègia desitjable-, l'exploració de les complementarietats amb ciutats com Tolosa de Llenguadoc o Montpeller. Es tracta d'urbs capdavanteres en activitats de recerca com ara sanitat, biomedicina i indústria aeroespacial, entre d'altres.

D'altra banda, el nombre creixent de la població universitària -mantingut en els darrers lustres-, pot reforçar la recerca si s'és capaç d'ancorar el talent que visita i es forma a Barcelona i als seus centres innovadors. Amb adequades polítiques d'oferta d'habitatge de lloguer i/o d'ajuts a l'emancipació juvenil (Costas, 2012) milloren les oportunitats i els resultats de l'emprenedoria del talent jove.

Per fer realitat un futur desitjable és necessari, entre d'altres, mantenir la **governança** com a estil de govern, les **polítiques emprenedores concertades** i **reforçar la visió metropolitana** sobre els reptes i les respostes comunes de la regió de Barcelona.

Per últim, introduïm un concepte, **Urbocràcia**, que pot sintetitzar el període central de la modernització de Barcelona, al voltant de les olimpíades. Un concepte que reflecteix la realitat d'un projecte, d'un lideratge i d'un equip que despleguen una acció urbana transformadora amb el suport d'una àmplia coalició d'actors, tot i els costos i les mancances que hem abordat en el capítol precedent.

Un desplegament de política i de polítiques des de l'objectiu normatiu de fer sostenible el progrés socioeconòmic i de donar centralitat al factor ambiental com a clau estratègica (qualitat de vida i gestió de recursos escassos). I des de l'objectiu de fer front a la crisi democràtica.

D. Urbocràcia: L'empoderament de la ciutat per a la felicitat de les persones.

L'anàlisi de l'experiència de govern i de les polítiques empenedores de promoció i desenvolupament de Barcelona entre 1990 i 2010 ens condueixen, com a resultat de l'aprenentatge, al concepte d'**Urbocràcia**. Ja n'hem definit el significat. Ara ens hi continuem acostant en aquest darrer apartat.

El concepte reivindica el poder de la ciutat, quan la ciutat és la suma dels agents locals orientats a l'interès general. Per millorar les vides individuals i col·lectives, i fer més feliços els seus ciutadans i ciutadanes.

El projecte democràtic de ciutat, garant de drets ciutadans i del dret a la ciutat (Lefebvre, 1968) **resulta de conciliar**, entre d'altres. De preservar i reforçar el **salari ciutadà o indirecte** (Borja, 2012), amb imaginació i recerca de noves formes de gestió, que permetin via els serveis públics (biblioteques, transport públic, habitatge, salut, educació, cultura, esport) mantenir la ciutat com a lloc on la convivència, el benestar i la prosperitat són possibles.

El projecte democràtic és alternatiu al projecte plutocràtic de ciutat³¹⁸. A l'urbs econòmica la voluntat ciutadana i democràtica no és determinant. S'afebleix. Es segreguen els espais i es polaritzen els grups socials. Augmenta la desigualtat. La ciutat i la convivència es debiliten en benefici de la divisió, l'exclusió sociolaboral, la intolerància i l'extremisme ideològic.

La ciutat plutocràtica porta en sí mateixa la llavor de la contradicció i el declivi. Similar a la proporcionada per la tensió entre l'avenç del capitalisme i la preservació mediambiental. Si el vector diner és el leitmotif extrem de la ciutat, finalment la ciutat pot desaparèixer víctima de la inseguretat econòmica, de la manca de salut pública, de la manca de condicions ambientals i socials propícies per fer-la un lloc habitable i atractiu per al talent, la creativitat i els negocis. Si la ciutat és l'espai de la desigualtat i, no ofereix oportunitats, s'estanca fins poder desaparèixer³¹⁹.

³¹⁸ No es pot oblidar que la urbanització és un dels principals mecanismes de l'acumulació del capital. En els darrers 25 anys, el creixement de l'oferta de sòl ha disparat la construcció. Aquest fet, unit a l'especulació dels preus, la presència de capitals globals, la desregulació financera i l'accés al crèdit per part de sectors populars han contribuït a l'aparició de la crisi urbana (Borja, 2012).

La visió del projecte modern de Barcelona, sobretot entre 1986 i els primers anys 2000 com a període central, en el marc d'un context sociopolític i econòmic propici, ha treballat per alguns dels objectius que hem enumerat i que tot seguit remarquem.

Des de la voluntat d'autogovern, d'autonomia i sostenibilitat financera, s'ha afirmat un plantejament on el poder urbà -constituït de manera plural i poliàrquica entre interessos i territoris³²⁰- rau en la pròpia ciutat, entesa com el resultat de la suma de molts agents i interessos, inspirats per l'interès general, aliats per un projecte i coordinats per un lideratge polític.

Uns objectius que han servit a la **missió** de benestar per a la ciutadania, d'excel·lència urbana i de reforç del reconeixement intern (autoestima ciutadana) i internacional de la ciutat (Castellón, 2013).

Per últim, creiem encertada -i avalada per l'evolució internacional, social i urbana- la idea inicial que fonamentà el Fòrum Universal de les Cultures de 2004: la necessitat de comptar amb ciutats socialment intel·ligents i deliberatives per resistir i governar la mundialització.

Aquesta mateixa intuïció ens condueix també cap a la idea d'**urbocràcia. Entesa com a l'empoderament de la ciutat** per superar les dificultats i encarar la resolució del trilema entre:

- **Democràcia:** a la ciutat és participació, veïnats actius i igualtat.
- **Sobirania:** a la ciutat és projecte i recursos econòmics-institucionals propis.
- **i Globalització** (Rodrick, 2011). Es manifesta a les regions metropolitanes en forma de turisme, immigració, augment de les desigualtats, irrupció de la classe corporativa i esclat de moviments socials prodemocràtics.

L'encaix dels tres vèrtexs requereix d'una resposta que preservi les condicions de vida dignes per a les persones. La democràcia troba avui el seu principal i immediat camp de batalla immediat. Sobretot perquè la democràcia pugui mantenir les dimensions social i econòmica i no quedi reduïda, estrictament, a la participació política convencional. En aquest sentit, hem vist com Saskia Sassen considera³²¹ la ciutat global com el lloc dels nous conflictes entre els diferents grups socials:

- Entre la classe corporativa i la classe mitjana aburgesada, d'una banda.
- I, de l'altra, amb els nous moviments socials (feminisme, ocupes, pacifisme, veïnal, etc.), la immigració, la joventut, i els fills empobrits de la classe mitjana, de l'altra.

³²⁰ Dahl (1961).

³²¹ Novella (2011).

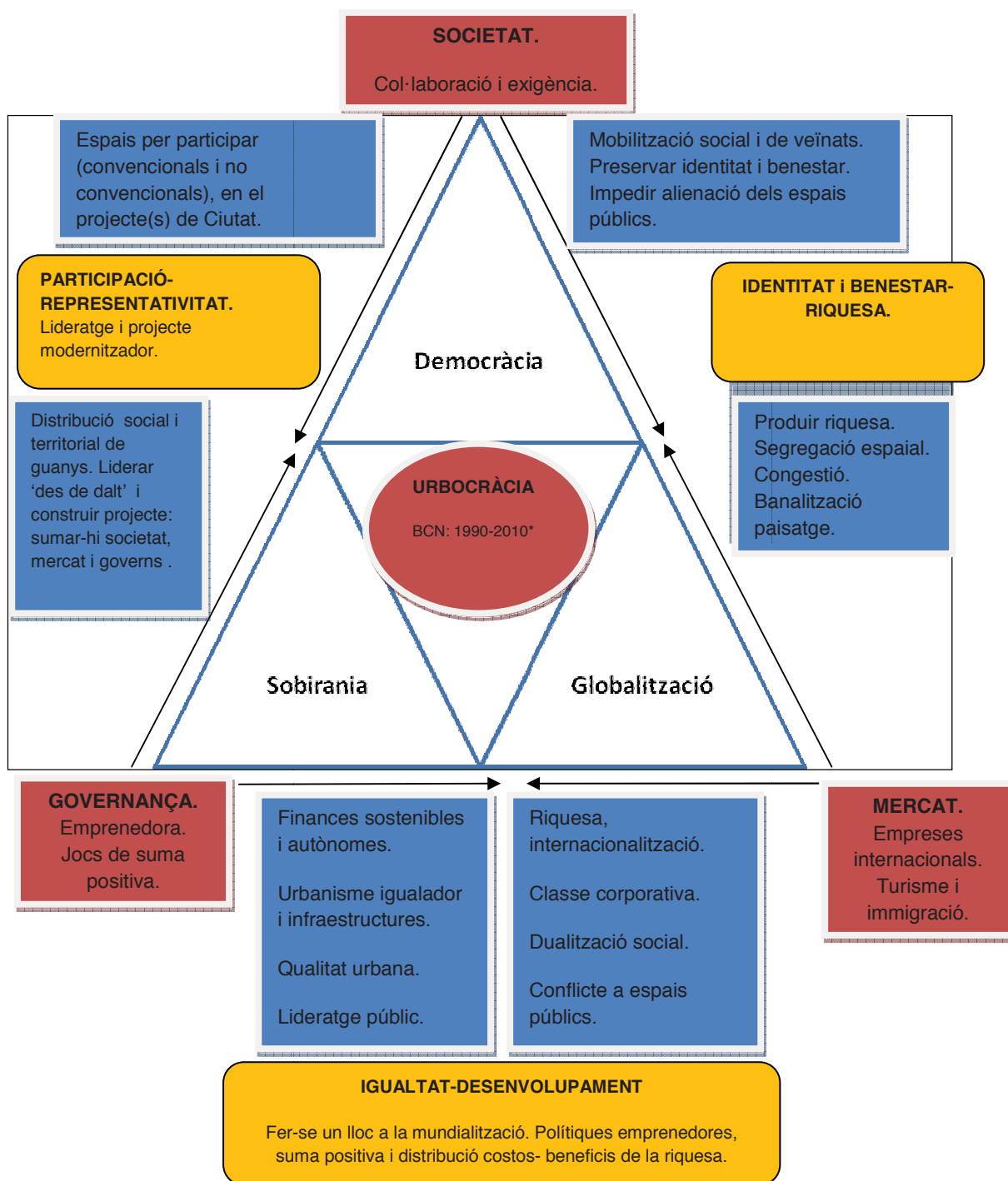
La **proximitat** dels veïnats, la ciutadania i els moviments socials, amb els recursos de pressió i de participació ciutadana convencionals i no convencionals que disposen per influir en l'agenda política, dificulta la colonització dels governs locals per part de dels interessos plutocràtics. La ciutat es converteix en una nova oportunitat per al redreçament democràtic. En canvi, la major llunyania ciutadana respecte els governs supramunicipals, facilita l'opacitat i la possible renúncia democràtica d'aquests en favor dels interessos econòmics i financers.

Amb els costos i beneficis que hem analitzat, la Barcelona 1990-2010 -i especialment entre 1986 i els primers anys 2000-, ha aportat un esforç de lideratge, consens i representació democràtica -vinculat a l'aliança entre grups socials construïda durant els primers consistoris democràtics- per implementar unes polítiques emprenedores de transformació urbana eficaces, que han capgirat la percepció interna i internacional cap a la ciutat.

Una acció positiva en els grans traços que, tot i així, no ha pogut mitigar qüestions com les dificultats d'accés a l'habitatge, el risc creixent d'exclusió social i laboral, i té pendent de reforçar la deliberació política participada, a més de presentar notables dificultats per fer front als costos socials de la mundialització entre els seus veïns i veïnes i, entre els barris i districtes.

El darrer gràfic vol representar el concepte d'urbocràcia. S'hi plasmen les principals conclusions que han estat descrites durant els capítols anteriors. Si partim de la dificultat que un Estat faci compatible a la vegada democràcia, sobirania i globalització (Rodrick, 2011), l'exemple de la modernització de Barcelona i les seves polítiques emprenedores hauria treballat per conciliar, des dels seus **poders com a ciutat** (institucional, relacional, inclusiu), els interessos de la ciutadania amb els interessos econòmics. Ho hauria fet tot i que es constata, a mesura que el període abordat avança, una major debilitat democràtica i participativa. El nou context requerirà nous camins. Amb tot, mai es comença de zero.

Gràfic núm. 5. Projecte Barcelona 1990-2010. Una resposta modernitzadora i urbocràtica a la mundialització^{322 323}.



³²² El gràfic triangular respon, principalment i dins els 20 anys estudiats, al període 1986-1999.

A partir de l'any 2000, irrompen amb més força els efectes de la mundialització i augmenten les dificultats socials i de relació entre la ciutadania i les institucions polítiques.

³²³ **Font:** elaboració pròpia. A partir del trilema de Rodrick (2011).

El gràfic 5 modelitza l'experiència de Barcelona i parteix dels tres sectors motors de la vida en comú corresponents als eixos de Rodrick (2011): societat (democràcia), governança (sobirania) i mercat (globalització). En la interacció entre sectors (**societat-governança, governança-mercat i mercat-societat**) es marquen els objectius a assolir de manera normativa; respectivament:

- **Participació-representativitat.**
- **Igualtat-desenvolupament.**
- **Identitat-benestar.**

En la interacció **societat (democràcia)- governança (sobirania)**, la societat activa reclama i conquereix els espais convencionals i no convencionals per a la participació ciutadana. El govern local distribueix per mitjà de les polítiques socials i empresadores els costos i beneficis i, defineix el projecte democràtic de ciutat a través de la suma i la conciliació d'interessos ciutadans i econòmics.

En la relació **governança (sobirania)- mercat (globalització)**, a través d'unes finances locals autònomes i suficients es posen les condicions d'infraestructura i d'hàbitat necessàries per al desenvolupament econòmic i l'equitat social³²⁴; condicions per mitigar els efectes de la globalització sobre l'espai urbà, en termes de dualització social (amb l'empobriment de les classes mitjana i treballadora, i l'auge de la classe corporativa), d'estrès turístic i de dificultats de convivència a les àrees de petjada global, entre d'altres.

En darrer terme, en el diàleg entre el **mercat (globalització) i la societat (democràcia)** en el marc de l'espai urbà, els riscos de banalització del paisatge i de pèrdua d'identitat i d'estils de vida en els veïnats requereixen d'una resposta de mobilització social per preservar la fisonomia comercial, dels espais històrics i ciutadana dels barris.

En suma, des de la consciència d'empoderament social i des de la voluntat democràtica del govern local és possible dibuixar el projecte d'una ciutat en el que l'activitat econòmica hauria de ser una dimensió a incloure i facilitadora, en tot cas, de l'assoliment dels objectius col·lectius.

³²⁴La coordinació dels nivells de govern per enfortir les polítiques urbanes i, donar suport a les polítiques municipals, poden fer augmentar l'eficàcia de la resposta urbocràtica als efectes de la mundialització. Hem observat com algunes polítiques fonamentals per a l'activitat econòmica (educativa, d'habitatge, de suport a la productivitat, de mercat de treball, entre d'altres) requereixen, en funció de la distribució competencial, de d'altres nivells de govern.

